

الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم
في الأردن لها .

إعداد

علي "محمد جميل " يدك

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور عباس عبد مهدي

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة

في التربية تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

آذار ، 2005

التفويض

أنا علي " محمد جميل " يدك . أفوض جامعة عمان
العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي
للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص
عند طلبها .

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها : الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها .

وأجيزت بتاريخ 28 / 3 / 2005

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	1 - أ. د. خالد العمري (رئيسا)
.....	2 - أ. د. كمال دواني (عضوا)
.....	3 - أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل (عضوا)
.....	4 - د. عباس عبد مهدي (عضوا ومشرفا)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذه الأطروحة ، ويسّر- كوكبة من الأساتذة الأكارم الذين مدوا لي يد العون والمساعدة ، وغمروني بكرمهم ونصيحتهم ، مما كان له كبير الأثر في خروج هذه الأطروحة بشكلها الحالي .

ويشرفني أن أتقدم بوافر شكري وامتناني إلى الأستاذ المشارك الدكتور عباس عبد مهدي الذي تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة ، ولما قدّمه لي من توجيهات وإرشادات ، ولمتابعته الحثيثة خلال مراحل إعدادها كافة ، بدءاً من إعداد مخططها وحتى إنجازها على ما هي عليه . مما كان له كبير الأثر على تطويرها وخروجها إلى الواقع .

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير لأسرة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور سعيد التل أمودجنا وقودتنا الذي نتلمذ عليه ، وجميع القيادات التربوية في الجامعة الذين قدموا لي جميع التسهيلات لإنجاز هذه الدراسة .

ويطيب لي أن أسجل احترامي وتقديري للسادة الخبراء المحكمين لدورهم الفاعل والحيوي في إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عند تحكيم أداة الدراسة ، وعند تحكيم قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة ، فكان لها أثر كبير في إثرائها .

كما أتقدم بشكري وعميق امتناني إلى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها كافة على تعاونهم في تسهيل إجراءات هذه الدراسة ، وأخص بالذكر مديريةية البحث والتطوير التربوي ، وقسم الصادر والوارد في الوزارة لما بذلوه من جهد في توزيع وجمع الاستبانات .

وفي الختام أتقدم بعظيم شكري وعميق امتناني لكل من أسهم بأي مساعدة مهما كان حجمها في أثناء إعداد هذه الأطروحة .

وأسأل الله أن ييسر لي رد الجميل .

الإهداء

إلى زوجتي منى وبناتي مي وميس وسمية وأبنائي محمد وبكر وأحمد أهدي هذه الأطروحة

فهرس المحتويات

ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الملحقات.....
ك	الملخص.....
م	Abstract.....
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
١	تمهيد.....
١٠	مشكلة الدراسة :.....
١١	هدف الدراسة وأسئلتها :.....
١٢	أهمية الدراسة :.....
١٣	تعريف المصطلحات:.....
١٣	حدود الدراسة ومحدداتها :.....
١٤	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....
٤٨	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات :.....
٤٨	مجتمع الدراسة :.....
٤٨	عينة الدراسة :.....
٥٠	أداة الدراسة :.....
٥٣	إجراءات الدراسة :.....
٥٤	المعالجة الإحصائية :.....
٥٥	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
٨١	الفصل الخامس مناقشة النتائج.....
٨١	أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :.....

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :..... ٨٣

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :..... ٨٧

رابعا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على الآتي : ٨٧

: التوصيات :..... ٨٩

مراجع البحث :..... ٩١

الملحقات..... ١٠٢

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من مديري التربية والتعليم ، و رؤساء الأقسام .	70
2	مجالات الأداة وعدد فقرات كل مجال .	72
3	قيم معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل (كرونباخ - ألفا) لأداة الدراسة ومجالاتها لمديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام .	75
4	توزع كفايات المجالات حسب نسبة اتفاق المحكمين عليها .	82
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات الإدارية الممارسة وللأداة ككل من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي.	83
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل كفاية من كفايات مجال القيادة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	84
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	85
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة المنظمة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	86
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال التخطيط وتطوير المنهاج من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	87
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة التعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	88
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	89
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال السياسة والسلطة التربويتين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	90

91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال القيم والأخلاق القيادة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	13
93	توزع الكفايات الإدارية المعاصرة على مجالات الدراسة ، ودرجة ونسبة ممارستها من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم .	14
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	15
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل كفاية من كفايات مجال القيادة من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	16
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	17
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة المنظمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	18
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال التخطيط وتطوير المنهاج من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	19
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة التعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	20
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	21
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال السياسة والسلطة التربويتين من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	22
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال القيم والأخلاق القيادية من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي .	23
105	توزع الكفايات الإدارية المعاصرة على مجالات الدراسة ، ودرجة ونسبة ممارستها من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم .	24
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للكفايات الإدارية المعاصرة الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام ، والقيمة التائية لمجالات الدراسة.	25

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
135	الاستبانة الموجهة للمحكمين لأخذ آرائهم في أداة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم .	1
145	أسماء السادة المحكمين .	2
147	استبانة أخذ آراء المحكمين حول الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم الجولة الثانية.	3
154	أسماء المحكمين لاستبانة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم .	4
156	قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم.	5
162	الاستبانة الموجهة للسيد مدير التربية والتعليم من أجل تحديد الكفايات الإدارية التي يمارسها .	6
167	الاستبانة الموجهة لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لأخذ آرائهم حول الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن .	7
172	كتاب جامعة عمان العربية للدراسات العليا الموجه لوزارة التربية والتعليم.	8
174	كتاب مديرية البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم لمديريات التربية والتعليم في المحافظات .	9
176	الكتاب الموجه من الباحث إلى مديريات التربية والتعليم حول محتوى المغلف والمعنيين بتعبئة الاستبانة .	10

الملخص

الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها .

إعداد

علي " محمد جميل " علي يدك

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور عباس عبد مهدي

هدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم ، ومعرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. أجريت الدراسة على مجتمع مكون من مديري التربية والتعليم وعددهم (33) مديرا ، وعلى عينة من (264) رئيس قسم. وكانت أسئلة الدراسة على النحو الآتي :

- 1- ما الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ؟
 - 2- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم أنفسهم ؟
 - 3- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟
 - 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟
- ولجمع البيانات قام الباحث ببناء استبانة تم التحقق من صدقها بعرضها على عدد من المحكمين في جولتين ، وثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل (كرونباخ - ألفا). وبعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) والنسب المئوية ، تم الوصول إلى النتائج الآتية :
- تم تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من (92) كفاية إدارية ، موزعة على ثمانية مجالات هي : القيادة ، الاتصال والعلاقات الإنسانية ، إدارة المنظمة ، تخطيط وتطوير المنهج ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة التعليم ، السياسة والسلطة التربويتين ، القيم والأخلاق القيادية .
- يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم .

ومن بين التوصيات التي تمخضت عن نتائج الدراسة :

- 1 - اعتماد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة بعد تكييفها لتناسب البيئة التربوية الأردنية لتقويم الأداء ، وبناء البرامج التدريبية لمديري التربية والتعليم الجدد ، والبرامج التعليمية لإعداد مديري التربية والتعليم في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية ، وطرح مساقات دراسية حول هذا الموضوع .
- 2- التأكيد على دور الاتصال والعلاقات الإنسانية عند إعداد وتدريب مديري التربية والتعليم .
- 3 - إعطاء مديري التربية والتعليم في الأردن دورا واضحا في وضع السياسات والتشريعات والقوانين التربوية .
- 4 - اعتماد برامج التدريب القائمة على الكفايات لإعداد مديري التربية والتعليم الجدد في الأردن .

Abstract

Contemporary Administrative Competencies of the Superintendents and The Degree of practicing it by The Superintendents in Jordan

By

Ali " Mohamed J. " Ali Yadak

Supervised By

Dr. Abbas A. Mahdi

This study aimed at finding out the contemporary administrative competencies of the superintendents, and the degree of practicing it by The Superintendents in Jordan.

The sample of the study consisted of all educational superintendents in Jordan and a (264) random sample of their department heads.

The questions of the study were:

- 1- What are the contemporary administrative competencies of the superintendents?
- 2- What is the degree of practicing the contemporary administrative competencies by superintendents from their point of view?
- 3- What is the degree of practicing the contemporary administrative competencies by superintendents from department heads' point of view in Jordanian Educational Directorates?
- 4- Are there any significant differences at ($\alpha < 0.05$) between the level of practicing the contemporary administrative competencies by superintendents from their point of view and their department heads' point of view?

A questionnaire was built by the researcher to collect data. Its validity and reliability were found . Means, standard deviations, (t- test), and percentages were used as statistical tools to analyze the data.

The findings of the study were:

- A (92) contemporary administrative competencies for superintendents were determined; they were distributed on eight areas.
- Jordanian Superintendents practice the contemporary administrative competencies with a high degree from their point of view and their department heads' point of view.
- There were no significant differences at ($\alpha < 0.05$) between the degree of practicing competencies by Superintendents and their department heads' point of view.

The recommendations of the study were:

- Using the list of Contemporary administrative competencies after adapting it to suit the Jordanian educational environment, to evaluate performance, constructing training programs for new superintendents, and presenting courses on the subject.
- Emphasizing the role of communication and human relations in educational administration.
- Giving Jordanian superintendents a clear role in setting educational policies ,legislations, and educational laws.
- Utilizing training programs based on competencies to prepare new superintendents in Jordan.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

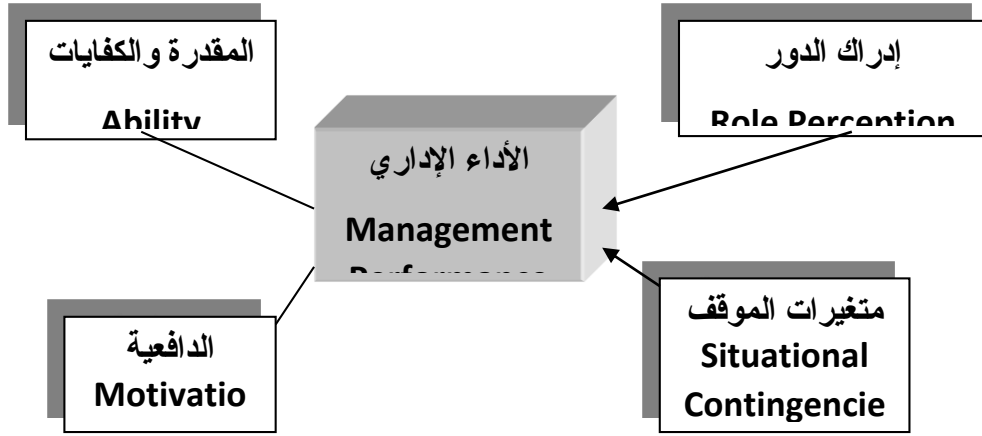
تمهيد

تسعى النظم التربوية إلى تطوير وتحسين الأداء والتأكيد على فاعليته ، بدأ من أعلى المستويات وحتى الغرفة الصفية ؛ لما لذلك من تأثير مباشر وغير مباشر على مخرجات التربية والتعليم، الذي يرفد النظم الأخرى ويساعد في تطويرها، ويتأثر بها .

ويشير لوثنانز (Luthans ، 1989) إلى أن السلوك الإنساني في المنظمة ، و الأداء نتاج تفاعل عوامل ومتغيرات مترابطة ؛ يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية ، والدافعية والاتجاهات ، والقيم ، والتعليم وغيرها ، ويرتبط بعضها الآخر بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد مثل الهيكل التنظيمي ، وثقافة المنظمة ، وعمليات الاتصال ، والقيادة ، واتخاذ القرار ، والبيئة العامة .

ويرى الطويل (1997) أن المقدرة والكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري إضافة إلى متغيرات إدراك الدور ، ومتغيرات الموقف ، والدافعية ؛ الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات الإدارية وامتلاكها أمرا ضروريا للقادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية ، والأمودج التالي يوضح ذلك .

فإدراك الفرد لدوره وممارسته لهذا الدور يتأثر بنسيج معقد من العوامل والعلاقات ، ويتحكم به حاجات الإنسان ودوافعه وقيمه واتجاهاته ومهاراته وجماعات العمل ، والبعد الثقافي ، ويأثر بها . أما الدافعية فهي حالة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم ، وتمتد جذورها إلى حاجات الأفراد التي يتم ترجمتها إلى سلوك في محاولة منهم لإشباع هذه الحاجات ، وتعمل على تفعيل الأداء الإنساني . (الطويل ، 1999) .



الشكل (1) أ نموذج للمتغيرات التي تشكّل الأداء الإداري مترجم عن (Mcshane & Glinow, 2000) ومجموعة الدوافع مصممة ضمن هرم أولويات يختلف من فرد لآخر ، ويتأثر الأداء ودرجة المثابرة عليه بطريقة تصميم الهرم ومحتواه . (الطويل ، 1997) . وتتأثر متغيرات الموقف بتاريخ المنظمة ، وثقافتها ، وهيكلها التنظيمي ، وتصميم العمل ، والعمليات المعرفية / العقلية ، والعمليات النفسية . (Luthans, 1989) .

وتشكّل المقدرة والكفايات إحدى النظم التي تتمحور حولها الشخصية ومفهوم الذات كما يرى آلن كوهين (Allen Cohen ، 1992) ، إضافة إلى الأهداف الشخصية ، المعتقدات ، والقيم ، وهي من العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء بشكل عام والأداء الإداري بشكل خاص . لذلك يسهم تحديد الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في رسم خريطة واضحة لها ، وهندسة العمل الإداري بشكل دقيق في تحديد المهام الإدارية المنوطة بهم ، ويمكّنهم من الإلمام بها وتنفيذها بسهولة ويسر ، ويرفع من سوية الأداء الإداري ، ويخلق عندهم رؤية واضحة وشاملة عن الدور الذي يمارسونه ، وموقعهم في الهيكل الإداري للمؤسسة التربوية ، وتطور العمل الإداري فيها . ولا تقتصر أهمية الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في تسهيل عملية تقويم الأداء الإداري ، وإجرائها بدقة وموضوعية من قبل المعنيين ، بل تتعداها إلى توجيه مديري التربية والتعليم إلى التقويم الذاتي ، والتطوير الذاتي ، والأداء الإداري السليم . ولذلك يمكن اعتبارها مؤشرات لمستوى الأداء ، وموجهات تحدّد نواحي النقص فيتمّ تلافيتها ، ومناحي القوة ليصار إلى تعزيزها ، ومحددات لنوع البرامج التدريبية اللازمة ومحتواها .

ويمكن أن تُفضي - عملية التقويم والتطوير الذاتي إلى تطوير قائمة الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم، إذا ما وظفوا خبراتهم العلمية والعملية ومطالعاتهم في تقنين هذه القائمة لتصبح أكثر دقة وموضوعية، وتصبح عملية التطوير متصلة وفعالة، تنصهر فيها النظرية والخبرة والجهد، وينتج عنها مخرجات جديدة وعالية النوعية.

كما تُعد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة مهمة لإجراء مسوحا للواقع الإداري لمديري التربية والتعليم لتحديد غير الممارس منها، وتكييفها لتنسجم مع البيئة التربوية الأردنية، وتحديد موقع العمل الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية من مثيلاتها في العالم، ليصار إلى تجويدها وتطويرها.

ويعتمد الإنجاز في التعليم والتدريس في جانب منه على المصادر المتاحة، والمناخ الذي تنفَّذ فيه البر امج، ومستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون للبرنامج، ويحتاج ذلك إلى مديرين على مستوى عالٍ من الكفاءة، لمواجهة التحديات التي تواجههم في عملهم مثل: تأمين الموارد اللازمة وتحديدتها، وتطوير رؤية المنظمة، والأهداف، والمشروعات، وجعل التكنولوجيا المعقدة سهلة المنال، وتعرّف حاجات الطلبة المتنوعة، واستخدام التغيير المستمر في فريق العمل وتوجيهه، والتأكيد على التغيرات التي تعزز البرامج، وتشجيع حل المشكلات وبناء فريق العمل، والتعاون مع المجتمع المحلي. (Sherman, etal, 2002)

وبناء عليه فإن الإدارة التربوية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في حقل التربية والتعليم وتبصيرهم بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، كما تحدد الإدارة التربوية السليمة الجوانب الفنية والإدارية في العمل تحديداً واضحاً بما يضمن التكامل والتوازن، بحيث لا يطغى جانب منها على الآخر. (أحمد، 1999).

كما يفرض التطور والتغيير المستمر على الإدارة التربوية التفاعل مع المعطيات التكنولوجية والمعلوماتية، وما ينتج عنها من تغيّرات على كافة المستويات، المحلية والإقليمية والعالمية، وعليه فقد أصبح إعداد المديرين في إطار الكفايات المتطورة، من أبرز القضايا التربوية والتعليمية في مجال تنمية القوى البشرية، لتحقيق النهضة التنموية اللازمة للألفية الثالثة. (أحمد، 2001).

ويرى مهدي (2004) أن التربية إحدى الوسائل المهمة التي تعتمد عليها المجتمعات في عمليات البناء والتطوير. ويتوقف نجاح التربية في تحقيق أهدافها على القيادة الإدارية، التي تُعدّ مسؤولة عن سير العملية التربوية، والارتقاء بها كما وكيفا. ذلك أن أداء الإدارة التربوية لمهامها رهن بنوع قيادتها التي تتحمل جزء من المسؤولية عن النجاح، أو الإخفاق الذي يصيب مسيرة التربية.

وعطفا على ما تقدّم تولي الإدارة العليا مديري التربية والتعليم الأهمية القصوى بوصفهم قادة تربويين ، تقع على كاهلهم المسؤولية المباشرة في توفير البيئة التربوية المناسبة ، وحفز العاملين ومديري المدارس والمعلمين لتطوير مخرجات التعليم في مختلف المراحل الدراسية ، بتقديم أداء أفضل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية. فهي تُعنى باختيارهم وتدريبهم وتأهيلهم ، ليكونوا قادرين على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة ، وإعداد الموازنة واختيار العاملين ، وأداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية .

لذلك لا بد من تأهيل الإداريين إداريا إلى جانب الإعداد الفني للتعرف وفقا لما ذكره مطاوع

(2003) إلى :

- الأصول والأسس العلمية للإدارة التربوية .
- الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري ، أو ما يعرف بالتوصيف الوظيفي .
- الأساليب الإدارية المتعددة وطرق الإدارة السليمة التي تسهم في إنجاز الأهداف التربوية والتعليمية في الزمن المحدد لها في الخطة ، وبالكيفية المطلوبة .
- طرق قياس معدلات الأداء ، ومجالات استخدامها ، ووسائل تحسين أساليب العمل للمستويات كافة ، وتحقيق الأهداف التربوية العامة - رهن بالكفاءة الإدارية العالية للعاملين في وزارة التربية والتعليم .

وتتجلى أهمية دور مدير التربية والتعليم في المهمّات التي يؤدّيها بوصفه الوسيط بين الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم ، والإدارات التربوية والتعليمية في الميدان ومؤسسات التربية والتعليم الأخرى . (الطعاني ، 1999) . إذ أنه يُعدّ مفوضاً من الإدارة العليا في وزارته، لذلك فإن سلطته تقوم بناءً على القوانين واللوائح والتنظيمات التعليمية ، فضلا عن السلطات الأخرى غير الرسمية ، المستمدة من الصفات القيادية والمعرفية ، مع توفر الخبرة ، والكفاءة والجدارة الإدارية والتعليمية ، والإعداد المهني المناسب . (الفقي ، 1994)

ويساعد الوصف الوظيفي لمديري التربية والتعليم في تحديد المهمات ، والواجبات ، والكفايات المطلوبة ، والصلاحيات ، والمسؤوليات ضمن إطار موثق ومحدد ، ويسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ، والاحتياجات من الموارد البشرية ، وقياس معدلات أداء العاملين وتقييمهم . (الناصر ، 2003) . فقد أدت الزيادة في الأعباء إلى ضرورة امتلاك مدير التربية والتعليم الكفايات التي تمكنه من تنظيم وقته ،

وتفويض العاملين ، والاتصال ، وإقامة العلاقات ، والسرعة في اتخاذ القرارات وغيرها ، حتى يكون مؤهلاً للقيام بواجباته . ويحتاج ذلك إلى معرفة الكفايات الإدارية اللازمة لمدير التربية والتعليم ، من أجل بناء البرامج التدريبية اللازمة، وتحديد محتوى هذه البرامج . لقد برز أسلوب تقدير الكفاية ، كوسيلة للحصول على حقائق وبيانات ، من شأنها أن تساعد على تحليل أداء المدير وفهمه وتقييمه ، وتقدير درجة كفاءته ، للنهوض بالمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر أو في المستقبل ، وقياس كفاءة الإداريين يفيد في تحسين مستوى أداء الموظف ، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ، والحكم على سلامة عمليات التعيين . (الخواجا ، 1987) .

وعلى مديري التربية والتعليم أن يطوروا من أدائهم ، ويصقلوا مهاراتهم القيادية ، وينموا أنفسهم ، ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم الإدارية ، والسيطرة على التوسع الحاصل في مديرياتهم أفقياً وعمودياً ، لا سيما وأنهم في أعلى السلم الإداري في مديرياتهم ، ويناط بهم تنفيذ السياسات التربوية وتحسين التعليم ، وخلق بيئة صحية لنمو العاملين والطلبة في مديرياتهم.

وعلى مدير التربية والتعليم بوصفه قائداً تربوياً ألا يكتفي بتفهم مدخلات النظام وحاجاته وأهدافه وغاياته ، بل عليه أيضاً ممارسة عملية استبصار لكيفية توظيف وتفعيل هذه الأمور كلها، ضمن عملية إبداعية ومستمرة ، تعود على النظام التربوي بالفائدة المتمثلة في تحقيق مبدع لأهدافه ومراميه . إن نجاح القائد والمسؤول الإداري التربوي وفاعليته، تنطلقان من بعد عمق خلفيته المعرفية ومهاراته المهنية وتقديره لطبيعة الوظائف المعقدة ، التي يشتمل عليها النظام التربوي الذي يتولى مسؤولية قيادته وإدارته . إذ يجب أن تتوفر لدى القادة الإداريين المستقبلين مقدرة متميزة على التوقع ، واستشراف الأمور وما يمكن أن يحدث ، مع ضرورة اتصافهم بالمرونة والانفتاح ، القائم على وعي وإدراك عميقين بهوية المجتمع ، وأطره الفلسفية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية . وذلك كي يتمكنوا من قيادة المؤسسات التربوية وإدارتها بفاعلية وكفاية والتعامل مع التحديات المتوقعة . (الطويل ، 1999) .

كما يتوجب على مديري التربية والتعليم أن يستفيدوا من المعلومات الإدارية عن مدارسهم مثل : التغيب والتسرب ، ومعدلات التنقل ، ونتائج الطلبة ، فضلاً عن البيانات الخاصة بالهيئة العاملة لديهم ، وأن تكون لديهم سلسلة واسعة ومتجددة من المعلومات ، لأنه صانع القرار الرئيس في منطقتهم . وعليه أن يفوض مساعديه مسؤوليات تجاه المناطق التعليمية مثل : تطوير المناهج ، وتنفيذ البرامج ، وعمليات سير المدارس . (Kean, 1983) .

ولقد تطورت مؤسسات التربية والتعليم في الأردن بشكل متواصل ومستمر ، نتيجة الرعاية الحثيثة والمتواصلة ، والدعم المادي والمعنوي من قبل القيادة الهاشمية لها ؛ وذلك لما تتمتع به هذه القيادة من بعد نظر، وإدراكها لأهمية التربية والتعليم في بناء شخصية الفرد المتكاملة ، وتنمية روح الانتماء ، ودعم التنمية السياسية ، والمشاركة في تطوير جميع مناحي الحياة الاجتماعية ، ودعم مؤسسات المجتمع المدني ، وتوظيف التكنولوجيا ، وبما يتناسب ومتطلبات القرن الحادي والعشرين ، وما يترتب عليه من استحقاقات ، لمواجهة تيار العولمة وعصر الإنترنت ، و لبناء الأردن المستقر والمتطور والديمقراطي .

واستجابة لذلك جاء انعقاد المؤتمر الوطني للتطوير التربوي عام (1987) ليعالج المشكلات التي عانت منها الإدارة التربوية ؛ مثل القصور في التشريعات عن تعميق مفاهيم اللامركزية في التربية والتعليم ، والتذبذب بين المركزية واللامركزية ، والتغيرات المتسارعة وغير المدروسة في التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم ، التي أدت إلى انعدام الاستقرار والاستمرارية ، وعدم إشراك القطاعات المختلفة من أصحاب الكفاءات في الإدارة التربوية في رسم السياسات التربوية وتنفيذها، وعدم وجود وصف وظيفي للمراكز الإدارية في الوزارة أو العاملين في أجهزتها ، مما أدى إلى تعارض الأدوار ، وشيوع الروتين الوظيفي ، وغياب الديمقراطية ، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وغيرها من المشكلات . وقد توصل المؤتمر إلى توصيتين هما: العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية ، وتأهيل القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس ، في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها . والتأكيد على مبدأ المحاسبة والمساءلة لجميع القائمين على العملية التربوية في جميع مراحلها بوجه عام ، والمشرفين التربويين بوجه خاص. (وزارة التربية والتعليم ، 1989). ولا يكون ذلك ممكناً إلا بوجود معايير ، وتوصيف وظيفي واضح ومحدد ، يبين الواجبات والحقوق ، ويضبط الكفايات التي يجب أن يمتلكها ويمارسها مدير التربية والتعليم ، وجميع الإداريين الآخرين ، حتى يكون نظام المساءلة عملياً ويحقق العدالة والإنصاف لجميع العاملين .

وصدر قانون التربية والتعليم رقم (3) لعام (1994) ونظام التنظيم الإداري رقم (1) لعام (1995) لوزارة التربية والتعليم ، والذي بموجبه أصبح التنظيم الإداري أكثر استقراراً ، ويتجه نحو اللامركزية الإدارية الحقيقية المؤكدة ، وإن بقي هذا التنظيم مركزي التخطيط على مستوى الوزارة ، ولا مركزي التنفيذ على مستوى المديرية والميدان . وأنيط بمديريات التربية والتعليم الإشراف على تنفيذ السياسة التربوية على مستوى المديرية ، والعمل على رفع مستوى التعليم ،

وتعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي ؛ بإنشاء مجالس محلية للمدارس ، ومجالس الآباء والمعلمين، وتفعيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والعمل التطوعي، وغيرها. (وزارة التربية والتعليم ، 1998) . ونص نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (1) لسنة (1995) في مادته الثالثة عشرة على ضرورة أن تصدر الوزارة التعليمات والقرارات اللازمة ، لتنفيذ أحكام هذا النظام بما يلي :

- تحديد المهمات والواجبات المنوطة بكل من المديرين ورؤساء الأقسام .
- تحديد العلاقة وأساليب الاتصال ، والتنسيق بين الأجهزة والوحدات الإدارية في مركز الوزارة ، وفي المحافظات والألوية . (المومني ، 2001 ، 35-36) .
- ثم جاءت الخطة العشرية للتطوير التربوي (1989-2000) ، والتي سعت في مرحلتها الأولى (1989-1995) إلى تعزيز البنية التحتية للنظام التربوي ، من خلال تطوير عناصره الرئيسية وهي : الأهداف ، والسياسات ، والبيئة التعليمية ، والتشريعات التربوية ، والمباني المدرسية ، والمناهج والكتب المدرسية ، والتقنيات التربوية ، وتأهيل الهيئات التعليمية والإدارية وتدريبها، والتخطيط والبحث والتطوير التربوي، والتعاون مع الجامعات ، والتجديدات التربوية، وغيرها . (وزارة التربية والتعليم ، 1997) .
- أما المرحلة الثانية (1996-2000) فقد سعت إلى تعميق الأثر النوعي لعملية التطوير التربوي ، وإحداث التطوير المؤسسي- التربوي ، وتطوير التسهيلات التربوية . وتبعتها الخطة الثانية للتطوير التربوي (2000-2005) والتي تسعى إلى الاستمرار بالنهوض بمستوى النظام التربوي في الأردن ، وتهيئته لاستيعاب متطلبات القرن الحادي والعشرين ، والحرص على زيادة الفوائد من مواطن القوة . (الرشدان ، همشري ، 2002 ، 253-267) . ومن أهم البرامج الرئيسية والمشاريع التطويرية في المجال الإداري التي سعت إلى إنجازها :

- إحداث التطوير النوعي في الإدارة التربوية بكافة مستوياتها .
- التحول من الإدارة التربوية إلى القيادة التربوية .
- التوسع في استخدام نظم المعلوماتية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار الرشيد . (مؤتمن ، والعزام ، 2000 ، 59) .

وتزامن انعقاد المؤتمر الوطني التربوي في كانون الأول (1999) مع نهاية المرحلة الثانية لخطة التطوير التربوي (1996-1999) ، وبداية بلورة رؤية تربوية شاملة تتضمن التوجهات المستقبلية للمرحلة الثالثة من التطوير التربوي (2000-2005) ،

ومن أبرز التوجهات التي تتصل بالجانب الإداري المنبثقة عن المؤتمر ، والتي حددها كل من مؤمن والعزام (2000) ما يلي :

- استيعاب عملية التغيير في التربية للتوجهات المعاصرة إقليمياً وعالمياً ، من حيث إعادة بناء النظام التربوي برؤية ومنهجية علمية ، وإعادة تشكيل الأنماط القيادية فكراً وممارسة ، والانتقال إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يحكم الارتباط بين الأهداف التربوية والتنموية .
- وضع نظام متطور للمساءلة التربوية والرقابة الإدارية والمالية ، واعتماد نظام الحوافز للعاملين والمؤسسات التربوية بمختلف مستوياتها .
- الاهتمام بالجودة الإدارية بوضع معايير وأسس معتمدة ، لتحسين الأداء لعناصر العملية التربوية كافة .

وسعت وزارة التربية والتعليم إلى تطوير الإدارة والتنظيم ، من خلال تطوير الكفاءة المؤسسية القادرة على إدارة النظام التربوي بكفاءة ، وتوفير الظروف والحوافز التي تساعد على توجيه الجهود والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية ؛ من خلال استخدام الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة ، والتنسيق الفاعل بين مكونات النظام التربوي والمجتمع ، والتفاعل مع القضايا والتوجهات الإقليمية والعالمية . ولتحقيق ذلك فقد أشار الخرابشة وآخرون (2004) إلى ضرورة اتباع خمسة أهداف استراتيجية هي :

- تعزيز مبدأ المشاركة والشفافية والمساءلة ومراعاة حاجات الجمهور .
- تعزيز التوجه نحو اللامركزية.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة .
- تطوير الأداء المؤسسي والفردى .
- بناء نظام معلومات إداري متكامل .

وجاء ظهور نظام مديريات التربية والتعليم في الأردن ، ليمثل بداية التوسع في الخدمات التعليمية لمدارس المدن والقرى ، وتوجهها نحو اللامركزية في إدارة التعليم . ويُعدّ تزايد عدد سكان المدن والقرى ، وهو روح الديمقراطية، والشعور بالكيانات المحلية للمواطنين ، من الأسباب الرئيسة لتطور نظام المديريات .، (الرشدان، وهمشري، 2002، 251) .

وتوالى التوسع في التعليم أفقياً ، حتى أصبح عدد مديريات التربية والتعليم (33) مديريةية في العام (2003-2004) ، وسوف يصبح عددها (35) مديريةية في العام (2004-2005) حسب خطط وزارة التربية والتعليم . (وزارة التربية والتعليم ، 2004)

وتُعد مديريات التربية والتعليم في المحافظات أمودجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية ، وتقسيماتها الفنية ، مع بعض الإضافات في الوزارة ، بسبب ما يتطلبه العمل على مستوى أوسع وأشمل . ومديرية التربية والتعليم أن تصدر قراراتها ، المتضمنة لاحتياجات العمل فيها ، سواء في شؤون التوظيف ، أم النقل أم غيرها ، ثم الرجوع إلى الوزارة ، لإصدار الأوامر التنفيذية بموجبها . وفي كل مديريةية ، جهاز كامل من الإداريين ، والفنيين ، والكتبة ، والعاملين في الوظائف الأخرى ، يشتركون جميعاً في تقديم عمل متكامل لخدمة العملية التعليمية . (سليمان ، 2001) .

وعلى الرغم من المحاولات المستمرة والدؤوبة للتحديث والتطوير ، إلا أنه لا يزال هناك العديد من نقاط الضعف أهمها : عدم اعتماد الوصف الوظيفي الذي تم إعداده للعاملين في المركز والميدان ، في إطار مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية ، والافتقار لوجود معايير وأسس موضوعية واضحة ومعلنة ، ومعتمدة للترقية والنمو المهني ، وخاصة للقيادات العليا ، والاعتماد في الانتقاء على المؤهل وسنوات الخدمة ، بغض النظر عن الكفايات المرتبطة بالعمل والتميز والإتقان في أدائه ، وتدني مستوى التزام وزارة التربية والتعليم بالتعليمات والأنظمة التي تحكم تصريف العمل . (الخرابشه ، وآخرون ، 2004 ، 16) .

وعزت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1976) التخلف في الإدارة التربوية في البلاد

العربية إلى الأسباب التالية :

- عدم وجود نسق تسير عليه وزارات التربية العربية في النظر للوظائف الرئيسة للإدارة .
- اختلاف الأعباء والمهام التي تقوم بها وزارات التربية ؛ من انفراد في التعليم ودمج التعليم العام والعالي .
- عدم وجود توصيف علمي وظيفي للمهام ، في كثير من وزارات التربية في البلاد العربية .
- تسرب الكفاءات الإدارية المتخصصة من وزارات التربية إلى مؤسسات داخل الدولة وخارجها .
- صعوبة الاتصال الإداري والحركة بين الأجهزة المركزية والمناطق التعليمية الفرعية .
- قصور الإدارات التعليمية عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهاته وسياساته .
- عدم الاستفادة من نتائج البحوث التربوية والدراسات وأدوات التكنولوجيا في تطوير نفسها .

- ارتباط الإدارة التربوية في الوطن العربي بالفلسفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يسير بموجبها النظام التربوي .

وينشأ النقص في تأهيل مديري التربية والتعليم وخلفيتهم الإدارية ، من قلة الانتباه للكفايات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم ، والنقص في المعايير لقياس الكفاءة والإنجاز ، التي يمكن اعتمادها لتطوير وتحسين برامج إعداد مديري التربية والتعليم ، وهي مزيج من معلومات صانعي السياسات والأبحاث ذات العلاقة .

ونظراً لدور وأهمية الكفايات الإدارية في فاعلية الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم ، وكثرتها ، وتشعبها ، وبسبب الدور الذي يقوم به مدير التربية والتعليم في الأردن ، والتوسع الأفقي والعمودي في التعليم ، وخطة التطوير والتغيير التي تتبناها وزارة التربية والتعليم حالياً ، وتأكيداً على توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي لعام (1987) ، الذي أكد على مبدأ المساءلة والمحاسبة، لجميع القائمين على العملية التربوية ، والتي لا تستقيم إلا بوجود معايير ، وتوصيف وظيفي واضح ومحدد ، يبين الواجبات والحقوق ، ويضبط الكفايات التي يجب أن يمتلكها ، ويمارسها مديرو التربية والتعليم ، وجميع الإداريين الآخرين ؛ فإن تحديد الكفايات الإدارية ، وبناء برامج وخطط التطوير في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة يعدّ أمراً مهماً ، ومجالاً ضرورياً ، وقد جاءت هذه الدراسة استجابة لذلك .

مشكلة الدراسة :

تُعدّ الإدارة المتوسطة في النظام التربوي الحلقة الأهمّ ، لأنها حلقة الوصل بين الإدارة العليا المتمثلة في المديرية العامة المختلفة في وزارة التربية والتعليم ، والإدارة المباشرة المتمثلة في مديري المدارس ومساعدتهم ، تقع على كاهلها مسؤوليات إدارية جسام ، من حيث التخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة ، وشؤون العاملين ، واتخاذ القرارات على مستوياتها المتباينة ، و حل المشكلات ، وإدارة الصراخ داخل المديرية وفي الميدان ، والاتصال ، وإدارة الوقت وغيرها .

ومدير التربية والتعليم قائد مسؤول لا بدّ أن يمتلك كفايات إدارية ، تُمكنه من إنجاز مهام عمله ، والمهام المفوض بإنجازها من الإدارة العليا التي تحاول التقدّم نحو اللامركزية ، وبخاصة إذا كان يتطلبها الموقف التربوي الراهن .

وبسبب أهمية الدور الذي يؤديه مدير التربية والتعليم ، وما يترتب عليه من تأثيرات مباشرة ، وغير مباشرة في العملية التربوية بعامّة ، بوصفه يتربع على قمة الهرم الإداري والتنفيذي في مديريته ؛

فإن من الضروريّ تحديد الكفايات الإدارية التي يمتلكها ، ومعرفة درجة ممارسته لها ، ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الكفايات الإدارية المعاصرة المستخدمة عالمياً ، من أجل الارتقاء بهذا الدور حتى يصبح أكثر فاعلية ، لمواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي ، ويتمشى - مع الاقتصاد المعرفي الذي تتبناه الوزارة .

وبناءً على التوجّهات الحالية لوزارة التربية والتعليم نحو التطوير والتحديث الذي أقرّه المؤتمر التربويّ في الأردن منذ عام (1987) ، وركزت عليه الخطة العشرية الأولى للتطوير التربوي (1989-2000) ، في مرحلتها الأولى (1989-1995) ، والثانية (1996-2000) ، وأكّدت عليه وطوّرت الخطة الثانية للتطوير التربوي (1999-2005) . فلا بد من إجراء دراسات وأبحاث تكون موجهةً لهذه التوجهات والتأكيدات . لقد أصبح تحديد درجة ممارسة الكفايات الإدارية ، عاملاً مهماً في تحديد فاعلية وكفاءة الجهاز الإداري في التربية والتعليم على المستويات كافة ؛ باعتبارها إحدى المتغيرات التي تؤثر في الأداء الإداري ، وعاملاً مهماً في تطويره وإثرائه ، فضلاً عن عدم وجود وصف وظيفي محدد ، ونماذج لتقويم الأداء لمديري التربية والتعليم . ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة لتحديد هذه الكفايات الإدارية المعاصرة ، وقياس درجة ممارستها من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن .

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ، وقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ؟
- 2- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟
- 3 - ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

أهمية الدراسة :

تتأتى أهمية الدراسة من أهمية العناصر والعوامل التالية :

- الدور المهم والحيوي لمدير التربية والتعليم بوصفه قائداً تربوياً للمديرية التي يديرها .
- إن تحديد الكفايات الإدارية المعاصرة يُسهّل عمليات التخطيط والتقويم من قبل القائمين على العمل التربوي في الوزارة .
- إن تحديد الكفايات الإدارية المعاصرة يعدّ عملية ضرورية لبناء البرامج التدريبية اللازمة لإعداد مديري التربية والتعليم لقيادة التطوير والتغيير .
- قياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة ؛ يحدّد موقع التربية والتعليم في الأردن ، ويعدّ مؤشراً إلى مدى التطور الحادث في مجال التربية والتعليم الأردني .
- افتقار المكتبة العربية ، - حسب علم الباحث - ، إلى دراسة من هذا النوع .
- يمكن أن تكون هذه الدراسة أساساً لتوصيف عمل مديري التربية والتعليم ، وتقييم الأداء الإداري ، بسبب الافتقار لوجود معايير، وأسس موضوعية واضحة، ومعلنة، ومعتمدة للترقية والنمو المهني ، وخاصة للقيادات الوسطى والعليا في وزارة التربية والتعليم ، والوزارة حالياً بصدد إعداد أولي لتوصيف مهام هذه القيادات ، ووضع معايير لتقييم الأداء.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير مبدأ المساءلة في التربية .
- يمكن أن تشكّل هذه الدراسة أساساً لبناء قائمة معاصرة للكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ، يتم توظيفها في عملية التقويم الذاتي ، والتطوير الذاتي ، والتدريب لمديري التربية والتعليم أنفسهم .
- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب لدراسات أخرى ، عن جوانب أخرى ذات علاقة بمديري التربية والتعليم .

تعريف المصطلحات:

الكفايات الإدارية : (Administrative Competencies) عرّفها مفلح (1998 ، 59) بأنها "أداء الفرد للمهمة التي يتضمنها عمله بشكل سهل ومستوى محدد من الإتقان ناتج عن معارف وخبرات سابقة واتجاه إيجابي نحو تلك المهمة".

التعريف الإجرائي للكفايات الإدارية: مجموعة المعارف والمهارات الفنية والمهنية ، والسلوكية ، والخصائص الشخصية ، المتصلة بالعمل الإداري ، التي تساعد مدير التربية والتعليم على القيام بالمهام الإدارية بكفاءة وفاعلية كما تقيسها الأداة المستخدمة في الدراسة .

التعريف الإجرائي للكفايات الإدارية المعاصرة : المعارف والمهارات الفنية والتصورية والادراكية والإنسانية ، التي يمارسها مديرو التربية والتعليم حاليا في الأردن وبعض الدول العربية والأجنبية ، وفقا لما يحدده الخبراء المحكمون الذين استشيروا في هذا الموضوع .

مدير التربية والتعليم : الإداري الذي تعينه وزارة التربية والتعليم ، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ المهام والسياسات التربوية في مديريته وفقا للمسؤوليات والصلاحيات المخولة له.

درجة الممارسة : تعبير عن المدى الذي يقع فيه المتوسط الحسابي للممارسة حسب الأداة والمقياس المستخدم في هذه الدراسة ، الذي تتراوح قيم البدائل فيه بين (1 - 5) ، وقسمت إلى ثلاثة مستويات : عالية إذا كان المتوسط الحسابي (3.67 - 5) ، ومتوسط إذا كان (2.33 - أقل من 3.67) ، ومنخفض إذا كان (أقل من 2.33) .

حدود الدراسة ومحدداتها :

- تقتصر الدراسة على جميع مديري التربية والتعليم وعينة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.
- تحددت نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي أجريت فيها ، وهي العام الدراسي (2003-2004) ، و بمدى صدق أداتها وثباتها ، وصدق وموضوعية استجابة أفراد الدراسة وعينتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

مقدمة :

تناول هذا الفصل أولاً الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ، وثانياً الدراسات السابقة ذات العلاقة وعلى النحو الآتي :

أولاً : الأدب النظري :

مفهوم الكفاية :

ورد تعريف الكفاية (Competency) في قاموس ويبستر (Webster, 1999) على أنها : امتلاك القدرة على الفعل أو التطوير بطريقة محدّدة . وجاء تعريف كلمة (Competence) في (البعلبكي، 2001) بمعنى : كافٍ ، أو وافٍ بالغرض، أو جدارة، أو أهلية. أما الخولي (2000) فأورد تعريف كلمة (Competence) بمعنى : مقدرة ، أو اقتدار، مثل : المقدرة المعرفية ، والمقدرة الاتصالية ، والمقدرة اللغوية ، والمقدرة الاجتماعية ، والمقدرة التقنية (التكنولوجية) . وأورد علي (2000) ترجمة كلمة (Competency) بمعنى الكفاية . أما اللقاني والجمل (1999) فعرفا الكفاية (Competency) بأنها: تصف الحد الأدنى للأداء، وعندما يصل أي فرد إلى هذا الحد، فإن هذا يعني أن الفرد وصل إلى حد يساعده على أداء هذه الكفاية .

ويعرّف هوستن وهاوس (Houston & Howsan) (1972) الكفاية بأنها : امتلاك المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء العمل ، التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة . وتتضمّن الكفاية حسب ما أورد مفلح (1998) الأداء القابل للقياس والملاحظة ، والذي يؤدي بسهولة ومستوى معين من الإتقان ، ويعتمد على المعارف والخبرات السابقة ، ويرتبط بالقدرة على إحداث التغييرات في سلوك العاملين .

ويرى ماكدونالد (McDonald) (1975) أن الكفاية ، تتشكل من مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي (Cognitive) والمكون السلوكي (Behavioral) . ويتألف المكون المعرفي : من مجموعة الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات التي تتصل بالكفاية ، ويتألف المكون السلوكي : من مجموعة الأعمال التي يمكن ملاحظتها ، ويعدّ إتقان هذين المكونين والمهارة في توظيفهما أساساً للأداء الفعال .

وعرّفت الكفاية (competency) بأنها : المعارف والمهارات التي يحتاجها الشخص لإنجاز عمله بنجاح . (GCSAA Training Standard, 2004).

وعرّفت الكفاية بأنها : قدرات يُعبّر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكوّن الأداء النهائي المتوقع إنجازه، بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية ، يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة . (الفتلاوي ، 2003 ، 29).

وفي ضوء ما تقدّم ، يبدو أن هناك تعريفات لمصطلح الكفاية بعدد الذين كتبوا في الموضوع . ويرجع جامل (2001) التباين في تعريف المصطلح إلى أن بعض الباحثين عرّف الكفاية في شكلها الكامن ، والبعض الآخر عرّفها في شكلها الظاهر ، فهي في شكلها الكامن تعني " القدرة " التي تتضمن مجموعة من الاستعدادات والمعارف ، والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما ، بحيث يؤدي أداءً مثاليًا ، وهذه القدرة تُصاغ على شكل أهداف تصف السلوك المطلوب ، وتُحدّد مطالب الأداء التي ينبغي أن يؤديها الفرد ، أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه ؛ أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله . ولذلك يمكن القول ، بأن الكفاية في شكلها الكامن هي مفهوم (Concept) ، تعني إمكانية القيام بالعمل ، والكفاية في شكلها الظاهر هي عملية (Process) تعني الأداء الفعلي للعمل .

حركة التربية القائمة على الكفايات :

تُعد حركة التربية القائمة على الكفايات من الحركات الحديثة في التربية ، فقد تزامن ظهورها مع انتشار المدرسة السلوكية ، التي تركز على إكساب المتعلمين والمتدربين مهارات سلوكية يمكن ملاحظتها ، وتطويرها ، وقياسها باستخدام معايير موضوعية ؛ فهي تدعّم التوجه نحو التعليم الذاتي ، والتعليم المفرد ، والتقييم الذاتي ، وتقييم الإنجاز ، اعتماداً على هذه المعايير . فالكفايات المحددة والواضحة ، يمكن اعتمادها كمعايير لتقييم الأداء ، وتوصيف الوظائف المختلفة ، واعتمادها كمعايير للتطوير والتحديث ، في المجالات كافة .

ويعتقد هوستون (Houston, 1972) أن هذه الحركة التي ظهرت عام (1968) جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي ، التي أكدت مبدأ المساواة والحاجة إلى تحديد الوصف الوظيفي ؛ فالمؤسسة التربوية مسؤولة عن وضع الأهداف التربوية ، ومسؤولة عن الالتزام بها ، والسعي لإنجازها . ويحتاج ذلك اختيار العنصر الأفضل لمهنة الإدارة والتعليم ، وتأهيل المعلمين والإداريين ، وفقاً لبرامج خاصة تقوم على الكفايات في الجامعات ، وأثناء الخدمة .

إلا أنه يؤخذ عليها أنها حركة ميكانيكية وغير إنسانية ، تعتمد على أسس المدرسة السلوكية التي تفتت الموقف إلى أجزاء متناثرة ، وتنظر إلى السلوك على أنه مجموعة من المثبرات والاستجابات ، وعدم قدرتها على التعامل مع الجوانب الوجدانية ، والمعتقدات والقيم والاتجاهات ، التي لا نستطيع إخضاعها لمثل هذه الأسس الموضوعية الصارمة ، فضلا عن النقد الذي يوجهه لها أنصار مذهب العلاقات الاجتماعية والإنسانية ، بسبب تعاملها الآلي مع الأفراد . (الفتلاوي ، 2003) .

ولكن ماسيناري (Messennari, 1975) عدّها حركة استراتيجية ديناميكية للتطوير التربوي ، تُعنى بالأدوار المهنية ضمن إطار مفاهيمي ؛ إذ يتم تحديد الكفايات المرغوب فيها في ضوء الدور المطلوب القيام به ، وتفرّع منها أهداف تتم صياغتها بشكل معلن واضح . ومع ذلك فلا يمكن التقليل من شأنها ، لما لها من أثر في شتى العلوم الإدارية والتربوية وغيرها ، ولما تتمتع به من موضوعية وقدرة على التعامل مع السلوك بشكل واضح ومحدد ، يمكن قياسه . مما جعلها أساسا لوضع المعايير ، وتعزيز مبدأ المساءلة في شتى الميادين .

وتتمثل الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الحركة كما أشارت الفتلاوي (2003) بما يأتي:

- مطالبة الجماهير بمردود أفضل لعملية التعلم والتعليم .
 - التطور الواسع في مجال التربية والتعليم ، وظهور اتجاهات تربوية ونفسية معاصرة مثل : تفريد التعليم ، والتعلم الذاتي ، والتعليم المصغّر وغيرها .
 - انسحاب العديد من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها على النظام التعليمي مثل (اقتصاديات التعليم) ، وغيرها .
 - التطور التكنولوجي الذي سهّل مهمة هذه الحركة في عملية التعلم والتعليم .
- وتختلف طرق اشتقاق الكفايات ، فقد حدّدها دودل (Dodal, 1973) بأربع طرق تتضمنها برامج التربية القائمة على الكفايات هي : تحليل الدور ، وتحليل النموذج النظري ، وتحديد الحاجات ، وطريقة التخمين.

وأورد هاشم (1991) المصادر التالية لاشتقاق الكفايات :

- فحص المهمات التي يقوم بها وترجمتها إلى كفايات ، حيث يتم تشكيل المهمات الإدارية وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفايات .
- تحليل المهمة : استنتاج عدة أوصاف لسلوك الإداري الفعال من خلال تحليل المهمة والمتطلبات الضرورية لأدائها بشكل فعال .

- تقدير الحاجات .
- النماذج النظرية : الالتزام بنظرية تربوية معينة يمكن التنبؤ من خلالها بالكفايات اللازمة لتطبيق النموذج على الواقع .
- المدخلات المهنية : الاستعانة بالعاملين في مهنة الإدارة ومنظماتها المهنية في عملية اشتقاق الكفايات ، من خلال عرض ما يتطلبه إنجاز المهمات الإدارية في مجال الإدارة التربوية .
- قوائم الكفايات : ويتضمن هذا المصدر على القوائم الجاهزة التي تشتمل على عدد كبير من الكفايات الإدارية ، ويمكن اختيار ما يتلاءم وحاجات الإداريين في مجال معين.

أنواع الكفايات :

أورد نشوان ، ونشوان (2004) أربعة أنواع من الكفايات هي :

- 1- الكفايات الشخصية (الذاتية) : وهي سمات تساعد الإداري على تنفيذ أهدافه بسهولة، وتشمل النشاط والحيوية ، والقدرة على التحمل ، والالتزان النفسي- والعاطفي ، والانضباط وتحمل المسؤولية ، والقدرة الحسنة أمام العاملين في المواقف المختلفة ، والقدرات العقلية العالية، والتمتع بروح المرح والدعابة ، وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على المبادرة والابتكار، وهي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة دون تردد، والقدرة على التنفيذ وسرعة التصرف في المواقف .
- 2- الكفايات الفنية : وتعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية، وهذه الكفاية تكتسب بالخبرة والتدريب، ومن هذه الكفايات القدرة على التخطيط والتحليل، وإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات، وتشخيص الخلل وطريقة علاجه، وتقويم العاملين بموضوعية، وتنفيذ المهمات بطريقة صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل .
- 3- الكفايات الإنسانية : وتعني قدرة الإداري على التعامل مع العاملين ، وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ويتطلب هذا وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، ومن هذه الكفايات : القدرة على إقامة علاقات طيبة واحترام مع العاملين، وإعطاء العاملين فرصة للابتكار وخلق الطمأنينة لديهم، وإتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير الحرية وعنصر الأمان للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم

4- الكفايات الإدراكية : وهي القدرة على رؤية العملية الإدارية ، وفهمها ، وإيجاد الترابط بين أجزائها ، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منها على باقي الأجزاء، وقدرة الإداري على تصور وفهم العلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة ، وبين العاملين والبيئة من جهة أخرى ، وهذه الكفايات تحتاج إلى مستويات عليا من التفكير ، والتي تتميز بالإبداع وتخلق من العاملين مجموعة متعاونة متفاعلة .

الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم :

تتصف الإدارة المستقبلية في المجال التربوي بأنها إدارة استراتيجية، تعتمد على الاتصال والعلاقات الإنسانية ، والمعلومات ، والتكنولوجيا ، والتدريب ، ومشاركة العاملين في صناعة القرارات . وهي إدارة ديناميكية تستجيب لحاجات المجتمع المتغيرة والمتطورة .

ويفترض بالإدارة التربوية أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، وأن تتصف بالديناميكية والتطور والابتعاد عن القوالب الجامدة ، ويتوجب عليها أن تتكيف حسب المواقف والظروف ، وأن تكون عملية ، وتتميز بالكفاءة والفاعلية ، والاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، حتى تحقق الأهداف التربوية المنشودة. (الفريجات، 2000) .

وتتسم الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن بأنها تزوج بين المركزية واللامركزية ، فهي مركزية بمعنى أن الوزارة تحتفظ بالسلطة العليا في صنع جميع القرارات التربوية الهامة ، وهي لا مركزية لأن الأردن مقسّم إلى ثلاث وثلاثين منطقة تعليمية تسمى مديريات التربية والتعليم ، على راس كل منها مديرا للتربية والتعليم ، يتخذ كثيرا من القرارات دون الرجوع إلى وزارة التربية والتعليم ، فضلا عن النشاطات التعليمية التي تخطط لها لجنة التربية والتعليم في المديرية وتنفيذها. (الطراونة، 2003) وأشار عبد الفتاح (1992) إلى أن مدير التربية والتعليم العصري ينبغي أن يكون واعياً متفتحاً الذهن ، ومتوازناً الشخصية والتفكير ، ويمتاز بالحماسة والتفاني في العمل ، والتفاؤل والأصالة والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة ، والتنوع في القرار الفني ، والقدرة على كسب احترام الآخرين ، وامتداح أعمالهم والتعاطف معهم ، والحزم في مواقف الحزم ، والعدالة مع العاملين الذين يشرف عليهم .

ويعد مدير التربية والتعليم الضابط التنفيذي الرئيس ، وهو بذلك مسؤول عن المنظمة ، والإداريين ، والمشرفين . ويمتلك السلطة والمسؤولية للعمل وإدارة المنظمة . وبناء على تعليمات المجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم (Medicine Hat Catholic Board of Education, 2004) ،

- فإن على مدير التربية والتعليم أن يمتلك المؤهلات والقدرات والكفايات التالية :
- أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس والماجستير في تخصص ذي علاقة بالتعليم قبل تعيينه .
 - الاستقامة ، والقدرة على بناء الثقة ، و بناء فرق العمل ، وإدارة الإبداع ، ووضع تصور متكامل للاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار للعاملين ، فضلا عن التخطيط الإستراتيجي .
 - القدرة على دمج التكنولوجيا بالتعليم .
 - تمثيل مجلس التربية والتعليم بأمانة .
 - تكريس وقته ، واستخدام أفضل المعلومات ، والمهارات ، والمواهب للقيام بواجباته ومسؤولياته المتعاقد عليها بأمانة ، وأن لا يقوم بأي نشاطات تتعارض مع توجهات مجلس التربية والتعليم .
 - تعزيز الظروف التي تؤكد الفلسفة التربوية .
 - تصميم التنظيم المناسب ، وتوظيف فريق العمل ، لضمان تنفيذ الأعمال التعليمية والإدارية بفاعلية .
 - تطوير علاقات ودية مع جميع أصحاب النفوذ ، وتهيئة المناخ الطلابي المناسب .
 - تحديد الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية ، وتطوير الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى لإشباع هذه الحاجات .
 - توظيف القيادة التي تؤكد تحسين برامج التعليم ، والاستخدام الأمثل للمصادر ، والإنجاز الفعال للموظفين .
 - تقييم عمليات النظام التربوي ، وتقديم التقارير الدورية لمجلس التربية والتعليم ، ليبقى مطلعًا على أعمال نظام المدرسة .
 - تطوير الإجراءات والتعليمات لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم .
 - تشجيع النقد الذاتي ، والتصحيح الذاتي ، والمسؤولية الذاتية ، في التقدم والتغيير .
 - وضع توزيع فعال للموارد المالية للانتفاع منها في المدارس ، بناء على الموازنة كما يقرها مجلس التربية والتعليم .
 - القيام بمسؤولياته المحددة ومناقشتها من وقت لآخر مع مجلس التربية والتعليم .

و حدد برنامج التدريب (Training program, 2004) الكفايات الإدارية اللازمة للإداريين التربويين على النحو الآتي :

- إدارة الوقت والأولويات : وهي القدرة على إدارة الوقت الشخصي ووقت الآخرين ، ومناقشة الأولويات ، واختبار التدريب الذاتي ، وضبط الاعتراضات ، والتأكيد على فاعلية الوقت مقابل كفاءة الوقت .
- وضع الأهداف والمعايير ، وتشمل الكفايات التالية : التمييز بين الرغبات ، والنشاطات ، وتقييم الأهداف بناء على معايير فاعلية الأهداف ، واستخدام الأهداف للحفز .
- التخطيط وجدولة العمل ، وتشمل الكفايات التالية : تحليل المهمات المعقدة وتجزئتها إلى وحدات يمكن قياسها ، واختيار وتخطيط الموارد المناسبة للمهام ، واستخدام النظام والتقنيات لتخطيط وجدولة العمل ، وتحديد نقاط الفحص والسيطرة لعرض المشاريع .
- الاستماع والتنظيم ، وتشمل الكفايات التالية : تحديد وفحص الافتراضات والاستنتاجات .
- إعطاء معلومات واضحة : القدرة على تقييم الوضع ، وتحديد الموضوعات ، والملاحظات المنظمة بشكل جيد وتوصيل رسائل مقنعة تحقق الأهداف .
- الحصول على المعلومات الموضوعية : هي القدرة على طرح الأسئلة المتعمقة ، وتوظيف تقنيات المقابلات للحصول على معلومات موضوعية ، ومقارنتها بشكل مناسب .
- تدريب الأفراد والتفويض ، وتشمل الكفايات التالية : اختيار الأشخاص المناسبين ، والحصول على الموافقة لتنفيذ الخطط ، والموازنة بين المدخلات والمخرجات ، وتفويض المسؤوليات للعاملين ، وتقديم التغذية الراجعة بفعالية ، وإعطاء مكافآت مناسبة .
- ترقية الأفراد والإنجاز : هي القدرة على رفع مستوى الإنجاز وربطه بتقييم الأداء السابق ، وتطابقه مع التوقعات المستقبلية ، وتطوير الخطط ، من أجل التأكد من تحقق هذه التوقعات ، والقدرة على تقديم تغذية راجعة فعالة ومستمرة .
- الضبط والنظام والتشاور : هي القدرة على تحقيق التشاور والضبط بطريقة إيجابية، والحفاظ على إنجاز المستخدمين ضمن حدود المعايير والمحكات المقبولة ؛ دون فقدان احترام أو ثقة أي شخص ، ودفع المستخدمين للتصرف بمسؤولية ، لتحسين أدائهم ، وتصحيح الانحرافات.

- تحديد المشكلات وحلها : هي القدرة على تحديد المعوقات ، وتطبيق سلسلة من الإجراءات للحد من مسبباتها ، والتخلص منها .
- اتخاذ القرارات وتقدير المخاطرة : هي القدرة على وضع البدائل وتقييم الخيارات ، وتعيين المحددات ، والرغبات ، والمخاطرة ، وتحديد أهمية كل بديل ، واختيار البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق مع المعايير .
- التفكير بشكل تحليلي وواضح : القدرة على تطبيق المنطق والتفكير بوضوح ، من أجل فهم الحالة، وجمع المعلومات قبل القيام بأي فعل .
- وأورد أبو الكشك (1996) الكفايات التالية لمدير التربية والتعليم في الأردن وهي :
 - الإشراف على توفير الكتب المدرسية والأدلة والمناهج الدراسية .
 - متابعة تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها .
 - الإشراف على أحكام تطبيق التعليم الإلزامي (الأساسي) .
 - الإشراف على رفع المستوى العلمي والتربوي للطلبة .
 - الإشراف على تخطيط الأنشطة اللاصفية ومتابعة تنفيذها .
 - الإشراف على توفير التقنيات التربوية وحسن استخدامها .
 - الإشراف على تنظيم الامتحانات والعمل على تطويرها .
 - الإشراف على برامج محو الأمية ومتابعة تنفيذها .
 - وضع الخريطة التربوية والإشراف على تطبيقها .
 - وضع الخطة السنوية لمديريته والإشراف على تنفيذها .
 - متابعة توفير الخدمات الإرشادية والصحية للطلبة .
 - الإشراف على جمع البيانات الإحصائية .
 - تنمية وتدريب العاملين في مديريته .
 - تشجيع البحوث التربوية وتوفير مستلزماتها .
 - توثيق الصلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي .
 - النمو الذاتي التربوي والإداري .
 - تحدي مراكز الموظفين والعاملين الجدد والتنقلات الداخلية والترقيات الإدارية .
 - الإشراف على تنظيم الشؤون المالية والمحاسبية ، ومتابعة تنفيذها .

- الإشراف على تنظيم الشؤون الإدارية ، وتابعة حسن تنفيذها .
 - متابعة إنشاء الأبنية المدرسية وصيانتها .
 - تقويم أداء العاملين في مديريته .
- وقد توزعت الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية - كما أشارت الجمعية الأمريكية لإداريي المدارس (American Association of School Administrators, AASA, 1994a) - على المجالات الثمانية التالية :
- القيادة وثقافة المنطقة التعليمية ، السياسة والسلطة التربويتين ، الاتصال والعلاقات الإنسانية ، إدارة المنظمة ، تخطيط المنهاج وتطويره ، إدارة التعليم ، إدارة الموارد البشرية ، القيم والأخلاق القيادية . والتي أجمع عليها العديد من المواقع مثل برنامج قسم القيادة التربوية في جامعة ولاية منيسوتا الأمريكية (Minnesota) ، (Minnesota State University, 2004) وغيرها .

وقد يلي عرض للكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم وفقا لمجالاتها .

1 - مجال القيادة :

عُرِّفت القيادة بأنها : التأثير الفعال في نشاط العاملين في المنظمة وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة ، وتمثّل هذه الوظيفة في الأعمال التالية : حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة ، وتشجيعهم على التفكير المستقل ، وحل منازعاتهم وخلافاتهم ، وتفويض الصلاحيات ، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ، ومحاسبتهم على النتائج . (الدرّة ، والمدهون ، 1994 ، 263) .

وعرّفها جوآني سيولا (Ciulla, 1998) : بأنها ليست شخصا أو موقفا ، إنها علاقة أخلاقية معقدة بين الناس ، تُبنى على الثقة والالتزام والعهد والأحاسيس والرؤية المشتركة للمصلحة .

أما الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في هذا المجال فقد حدّتها جمعية إداريي المدارس الأمريكية (AASA, 2004) بالكفايات الآتية :

- تكوين عبارات مكتوبة عن تصوره للاتجاهات المستقبلية للمنطقة التعليمية .
- الاهتمام بالموضوعات العالمية التي تؤثر في المدارس والطلبة .
- تعزيز الصرامة الأكاديمية والتميز للعاملين والطلبة .
- الحفاظ على الصحة الفردية والانفعالية للعاملين .

- تفويض الآخرين لتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز .
- بناء احترام الذات عند العاملين والطلبة .
- استخدام طرق خلاقة لحل المشكلات .
- تشجيع الاختلاف الإيجابي بين الأشخاص وفي البرامج .
- إدارة الوقت بفعالية .
- تسهيل التخطيط المقارن.
- دعم المناخ التنظيمي في المدارس .
- إبداء فهم للثقافات المتعددة والقيم الأخلاقية .
- تعزيز قيم الفهم وثقافات المجتمع متعدد الثقافات .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

كما تشمل أداة تقييم الكفايات لمديري التربية والتعليم وفقا لما ذكره شيرمان وآخرون (Sherman, 2002) على الكفايات التالية في مجال القيادة :

- إبداء مهارات اتصال بينشخصية .
- تشجيع المشاركة الفعالة لجميع أفراد الفريق والمؤثرين في عملية صناعة القرار .
- بناء وتعزيز فلسفة تعليم البالغين وأهدافها ومراميها .
- تعزيز المناخ الذي يعطي قيمة للاختلاف الحضاري .
- إنشاء وتسهيل عمليات التغيير .
- دعم تطور مجالات تعليم الراشدين على المستوى الوطني ، والولاية ، والمحلي .
- إنشاء وعرض عمليات تصميم المناهج وتطويرها ، ودعم العمليات التعليمية التي تستند إلى أبحاث تدريس الراشدين وتطورهم .
- استخدام تقييم الحاجات المختلفة لتحديد حاجات فريق العاملين، والدارسين، والمجتمع.
- تحديد الموارد المالية الإضافية ، والحصول عليها بشكل فردي ، أو بالتعاون مع الأهالي.
- أما الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم لإدارة المنطقة التعليمية في مجال القيادة فهي :
- أ - الخصائص الشخصية الفعالة للقيادة . وتشمل على الكفايات الإدارية التالية :
- قدرة الحصول على دعم الفريق ، والتشريع لأهداف المنطقة التعليمية .
- الاتزان ، وضبط الانفعالات .

- القدرة على العمل بشكل جيد مع الأفراد والجماعات .
- القدرة على الكلام والكتابة بفعالية .
- إظهار حاسية التعامل مع الفريق ، والطلبة ، وأعضاء المجتمع باختلاف خلفياتهم .
- الحفاظ على مستوى عالٍ في الأخلاق ، والأمانة ، والاستقامة في جميع الشؤون الشخصية والمهنية .

ب - تفويض السلطة والمسؤولية . ومن كفاياتها :

- وضع توقعات إنجاز الاتصالات للفريق .
- تزويد المؤهلين للتفويض بالصلاحيات والدعم .
- عرض تقدم مهمة التفويض بفاعلية .
- استخدام صناعة القرار التشاركي مع الفريق عندما يكون ذلك عمليا ومناسبا .

(The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, 2004).

2 - مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الفهم والتفاعل بين الكائنات البشرية ، وهو الوسيلة التي تنتقل بواسطتها المعاني والأفكار من إنسان إلى آخر . فهو يتضمن نقلًا وتلقيًا لمعانٍ وحقائق وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس ، وذلك عبر رموز متفق عليها ، يرسلها شخص إلى آخر أو جماعة إلى أخرى . (مؤتمن ، وآخرون ، 2002) .

وتهدف عملية الاتصال حسب ما أورده عريفج ، (2001) إلى :

- نقل المعلومات والمعاني من طرف إلى آخر ، من المعلم إلى التلاميذ مثلا .
- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل ، سواء كانت متدفقة من الرئيس إلى التابعين أم من العاملين إلى الرئيس .
- ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في توجيه بناء على الخبرة المتراكمة أو زيادة معرفتهم ، أو إحاطتهم بالأطر العامة التي يجهلها العاملون .
- تقوية الدوافع عند العاملين عن طريق الحوافز .
- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية بين الكوادر البشرية في المؤسسة .
- توفير قاعدة من البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات .

- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ، من خلال إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها .
ويمكن أن يتم الاتصال الإداري من خلال : اجتماعات فرق العمل ، والاجتماعات الرسمية واللقاءات غير الرسمية ، والبلاغات والنشرات الإعلامية ، والبريد الإلكتروني ، وملفات الموظفين ، وبيانات سيرهم الذاتية، والهيكل التنظيمي، والوحدات الإدارية مختصة بالاتصال الإداري، وخطوط نقل المعلومات بوساطة الهاتف ، واجتماعات الفيديو كونفرنس أو الاتصال عن بعد ، والبرامج الإعلامية للتعبير الحر ، والصحف والمجلات ، والرسائل الشخصية. (مؤتمن ، وآخرون ، 2002) . فضلا عن المجالس التعليمية ، واللجان التربوية ، ووسائل الاتصال المكتوبة ، والاجتماعات ، والمقابلات ، والتعليمات الشفوية، ووسائل الإعلام. (العناتي ، 2003 ، 50-51) .

ومن معوقات الاتصال التي ذكرها نشوان ، ونشوان (2004) : استخدام الناس رموزاً وكلمات لها مدلولات مختلفة ، واختلاف قيم الأفراد ومعتقداتهم قد يؤدي إلى تفسير خاطئ للرسالة ، ووجود اختلافات بين مصالح الأفراد داخل المنظمة ، وشعور الأفراد بالتعالي ، وعدم الشعور بالأمن الذاتي ، وعدم قناعة المرسل أو المستقبل بأهمية الرسالة. ومن جهة أخرى فإن كفايات الاتصال الفعال تشتمل على :

- القدرة على توظيف اللغة بأشكالها المختلفة للتأثير في الآخرين .
- القدرة على التفاعل مع الآخرين والتفاهم معهم مسترشداً بحاجاتهم ، وقدراتهم ، وخصائصهم

- إقامة علاقات ودية وحميمة مع الآخرين .

- توظيف مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية في بناء جسور التواصل الفعال وتحقيق علاقات بناءة مع العاملين .

وفيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية فهي عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة ، وذلك من خلال التأكيد على أداء المهمة ، وإشباع حاجات العاملين بشكل متزامن . (أحمد ، 2002 ، ب ، 62) . ويمكن تحسين هذه العلاقات من خلال الاجتماعات التي تتيح التفاعل المباشر بين العاملين في المؤسسة وتخلق نوع من الألفة بينهم ، واللامركزية ، والنصح والإرشاد، والبحث في الشكاوى. (الشنواني ، 2003) .

وأشار البدري (2002) إلى أن الإيمان بقيمة الفرد ، والمشاركة والتعاون ، والعدل في المعاملة تُعد من أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية .

وأورد ستيوارت ومايز (Stewart & Mayes, 2004). الكفايات الإدارية في مجال الاتصال والعلاقات

الإنسانية على النحو التالي :

- بناء علاقات عمل قوية مع المستخدمين .
 - تعزيز سهولة الحصول على المعلومات ، والتغذية الراجعة المستمرة .
 - تعزيز مشاركة المستخدمين في تخطيط وتطوير النشاطات .
 - تقدير الإنجاز العالي ومدحه .
- أما الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، وفقا لما جاء في المعايير المهنية لمدير التربية والتعليم لجمعية إداريي المدارس الأمريكية (AASA) فهي :
- الفصل بين رؤية المقاطعة وألويات المجتمع والصحافة .
 - فهم النظريات السياسية والمهارات التي يحتاجها لبناء دعم المجتمع لأولويات المنطقة التعليمية .
 - القدرة على الاتصال مع جميع الجماعات الثقافية في المجتمع .
 - تقدير أهمية الاتصال .
 - توظيف أدوات المسح ، ومجموعات النصح (المشورة) ، والاتصال الشخصي لدعم أهداف المنطقة التعليمية .
 - تطوير موقع للتربية من خلال الاتصالات والتشريعات .
 - الكتابة والمحادثة بوضوح .
 - مستمع جيد .
 - القدرة على الانضمام للجماعة وقيادتها .
 - فهم السياق السياسي لبيئة المجتمع التكنولوجية .
 - صياغة استراتيجيات لكسب الاستفتاء الشعبي .
 - توفير السعادة الأساسية للطلبة .
 - التوسط في الصراع .
 - بناء إجماع العاملين .
 - بناء علاقات شراكة وعمل بين المدرسة والمجتمع .
 - التعاطي مع الموضوعات بشكل واضح ومحدد .

- تطوير خطط الاتصال الداخلي والخارجي .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

وحددت الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال الاتصال مع المجلس والعلاقات كما جاءت في (The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, 2004) . بالآتي

:

أولا : الحفاظ على علاقات عمل إيجابية ومنتجة مع أمانة المجلس . وتشتمل على الكفايات

الإدارية التالية :

- اطلاع المجلس بشكل مناسب على المواضيع، والاحتياجات، وعمليات نظام المدرسة .
 - تحضير جدول أعمال المجلس ومواد الاجتماعات مع رئيس المجلس .
 - إعداد الحقائق الموضوعية ذات العلاقة، والتوضيحات الوثيقة الصلة لمساعدة المجلس في قراراته السياسية .
 - الاستجابة لاهتمامات أعضاء المجلس .
 - دعم أعمال وسياسات المجلس بطريقة إيجابية .
- ثانيا : تعزيز علاقات إيجابية مع المجتمع من خلال الاتصال الفعال ، ومشاركة أعضاء المجتمع ، وتشتمل على الكفايات الإدارية التالية :
- تطوير وإنجاز برنامج مخطط للاتصال بين المجتمع والمدارس .
 - تعزيز دعم المجتمع في جميع أنحاء المنطقة التعليمية للمدارس .
 - الحصول على دعم المجتمع حول موضوعات الالتزام ، والضرائب ، والقضايا الأخرى التي تعزز غايات وأهداف المنطقة التعليمية .
 - تمثيل المنطقة التعليمية في الفعاليات التي تؤثر في نظم المدارس ، المؤسسات ، الوكالات ، والمهنة ، أو جماعات المجتمع .
 - الحفاظ على علاقات تعاون مع أخبار الصحافة .

3 - مجال إدارة المنظمة :

اشتملت قائمة الكفايات الإدارية في مجال إدارة المنظمة لمديري التربية والتعليم على الكفايات

الإدارية التالية :

- وصف عمليات جمع ، وتحليل ، واستخدام المعلومات في صناعة القرار .
- تطوير عملية حل المشكلات .
- وصف العناصر الرئيسة للإدارة النوعية .
- تطوير ، و إنجاز ، وعرض عمليات التغيير لبناء القدرات لخدمة العملاء .
- مناقشة التصورات الشرعية ، المنظمات ، والتميز لعمليات المدرسة .
- تطوير عمليات الإدامة ، والتقارير المالية الدقيقة .
- إدارة الأفراد والموارد ، ومصادر التمويل بشكل فعال ، وبمسؤولية ، والتأكيد على تعليم الطلبة بنجاح .
- توظيف التطبيقات التكنولوجية في إدارة الأعمال ودعم النظم .
- وضع خطط لإدارة التدقيق المالي ، والتنبؤ بالموارد المالية .
- إنجاز ، وعرض خطة الموازنة ، والإدارة ، والتدقيق المالي .
- متابعة ، ودعم البرامج الإدارية المساعدة مثل الإدامة ، التسهيلات ، خدمة الطعام ، وغيرها .
- تخطيط الوقت الشخصي ، ووقت المنظمة .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

وأشار شيرمان ، وآخرون (Sherman, etal, 2002) إلى الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم

في مجال إدارة المنظمة على النحو التالي :

- الاستجابة لحاجات التقييم المختلفة ويستخدمها لتحديد فريق العمل ، والدارسين ، وحاجات المجتمع .
- تشجيع ، وتعزيز نشاطات التطور المهني المتصلة بالتكنولوجيا .
- بناء علاقات مع مختلف العملاء والمؤسسات ، لتعزيز توزيع الخدمات .
- تزويد الزبائن بمعلومات مفيدة حول الموضوعات ، والموارد الاجتماعية ، والقوانين ذات العلاقة والتشريعات .

ووفقا لما جاء في المعايير المهنية لجمعية إداريي المدارس الأمريكية (AASA) فإن على مديري التربية والتعليم امتلاك الكفايات الإدارية التالية في مجال إدارة المنظمة:

أ - تخطيط برامج المنطقة التعليمية بفاعلية ، والسعي للوصول إلى حاجات محددة ، وتشتمل على الكفايات الإدارية الآتية :

- صياغة أهداف وغايات للمنطقة التعليمية .
- تطوير خطط فعالة قصيرة المدى ، وطويلة المدى ، لإنجاز أهداف المقاطعة ، وتحسين برامجها .
- استخدام عمليات التخطيط التعاوني عندما يكون ذلك عمليا ومناسبا .
- تقييم التقدم نحو صياغة أهداف البرامج بطريقة النظم .
- تنظيم المصادر ، والتسهيلات من اجل إنجاز أهداف المنطقة التعليمية بفاعلية .
- ب - كفايات الإدارة المالية ، والتسهيلات التربوية في مجال إدارة المنظمة ، ومنها :
 - التخطيط للاحتياجات المالية قصيرة المدى ، وطويلة المدى .
 - إعداد التوصيات ، والأولويات لموازنة المنطقة التعليمية السنوية .
 - وضع الاحتياطات للإدارة الفعالة لحسابات التمويل ونظم الاستثمار .
 - توزيع الدعم بناء على الموازنة التي يتم إقرارها .

ج - توقع احتياجات المنطقة التعليمية للتسهيلات والمواد ، وبناء نظام فعال لاستخدامها ، ومن كفاياتها :

- معرفة الاحتياجات المادية لبرامج المدرسة بما فيها التسهيلات، والمعدات، والتوريدات.
 - توقع الاحتياجات التسهيلية ، وبناء المشاريع الإدارية بفاعلية وكفاءة .
 - التأكد من إدامة بناء المدرسة ، والتسهيلات بكفاءة .
- (The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, (2004

كما تشتمل أداة تقييم الكفايات وفقا لما ذكره (Sherman, etal, 2002) على الكفايات الإدارية

التالية لمدير التربية والتعليم في مجال إدارة المنظمة :

- وضع الموازنة وإدارتها بفاعلية .
- استخدام مصادر التمويل لدعم مهمات البرامج ، والأهداف ، ورعاية برامج التطوير والمساءلة

- تحديد الموارد وتوظيفها في تعزيز عمليات التعليم .
- توظيف ، وترفيه ، وتقييم ، وإنهاء خدمات فريق العاملين بناء على معايير تم بناؤها .

4 - مجال التخطيط وتطوير المناهج :

عرفت لجنة من خبراء اليونسكو التخطيط التربوي بأنه : " معالجة عقلية وعلمية للمشكلات التربوية تقوم على المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة ، وتحري مضامين الفعاليات البديلة ، والاختيار الواعي بينها ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة ، وتطوير أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف المختارة تحقيقاً نموذجياً " . (نشوان ، ونشوان ، 2004 ، 76) .

ويتسم التخطيط العلمي في مجال التربية بالشمولية لجميع أنشطة النظام التربوي ، ومرتبطة بالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي ، ومدركا للنظام الإداري المتبع ، وسعياً لتحسين نوعية التعليم ، إلى جانب التوسع الكمي له ، و مرتبطة بخطط التنمية الشاملة . (الفريجات ، 2000 ، 264) .

وتشتمل قائمة المعايير المهنية لمديري التربية والتعليم في مجال تخطيط المنهاج وتطويره التي أوردتها الجمعية الأمريكية لإداريي المدارس (AASA) على الكفايات الإدارية الآتية :

- تصميم وتطوير المنهاج ونظم توزيعه على المدارس .
- تطوير رؤية مستقبلية للمنهاج تراعي الميول ، والرغبات ، والتطبيقات التربوية للتعلم مدى الحياة .
- فهم التصنيفات التعليمية : الأهداف ، والموضوعات ، والعمليات .
- فهم نظريات المعرفة والتعليم وأهميتها في سياق التعليم .
- فهم مراحل نمو الأطفال والمراهقين وتطورهم .
- إعداد منهاج تطوري مناسب ، وتطبيقات تعليمية لجميع الأطفال والمراهقين .
- توظيف استخدامات الحاسوب ، والتقنيات الأخرى في برمجة التربية .
- توظيف الوسائل المساعدة لإشباع الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية للطلبة .
- تطوير عمليات التجديد النظمي للمنهاج للتأكيد على ملاءمة العرض ، والسياسات ، والمحتوى .
- فهم تنظيم المنهاج للتأكيد على تحسن أداء الطلبة وتناسبه مع مستوى تفكيرهم .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

وأشار كل من ستيوارت وميز (Stewart & Mayes, 2004) إلى أن سمرز وهامبسون (Summers

& Hampson) ذكرا الكفايات اللازمة لوضع الأهداف في مجال التخطيط التربوي على النحو الآتي :

- تجزئة الأهداف التنظيمية إلى أجزاء يمكن إدارتها ، ومناقشتها .
- استخدم معايير متعددة لتقييم نجاح إنجاز الأهداف باستخدام الرضا ، والنوعية، والقيمة المضافة ، إضافة إلى التكلفة والكمية .
- تحديد وتحديث الأهداف المرئية للحفاظ على طاقة المستخدمين أو زيادتها .
- الحصول على دعم إداري لزيادة الأولوية ، وتوضيح الأهداف ، وحرية الحصول على الموارد .

5 - مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها :

تتفاوت وظائف إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منشأة لأخرى ، ومن مجتمع لآخر ، ويعتمد ذلك على مدى تفهم الإدارة لأهمية تنظيم العلاقة على أساس علمي بين الإدارة والعاملين ، كما تتأثر عملية تحديد أهدافها بالفكر السياسي والتطور الاجتماعي السائد ، وهذا بدوره يفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين . فخصّها بعضهم باختيار العاملين وإعدادهم وتنظيم ساعات العمل ، وتنظيم الأجور ، وتوفير الطمأنينة ، وتوفير أمكنة آمنة للعمل ، وتزويدهم بالمعلومات ، وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم ، وإعداد سجلات وبيانات عن العاملين والعمل وتحقيق روح التعاون بينهم . إلا أن هذا الحصر لواجبات إدارة الموارد البشرية وتنميتها لا يتفق مع الحقيقة الديناميكية المتطورة للعلاقات الاستخدامية ، وتطور المجتمع اقتصاديا ، وسياسيا ، واجتماعيا، واختلاف وتطور التنظيم الاجتماعي السائد في البلد. (زويلف، 2003، 26-30)

وتشتمل إدارة الموارد البشرية على العناصر الأساسية التالية : تحليل الأعمال ، وتخطيط الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية ، والاختيار والتعيين ، وتكيف الأفراد العاملين للمنظمة ، وتدريب الأفراد العاملين ، والتطوير الإداري والتنظيمي ، وطرق رفع الروح المعنوية للعاملين ، وطرق حفز العاملين ، وتوظيف نظريات الدوافع ، وتقييم أداء العاملين ، وتقييم الأعمال وبناء هيكل الأجور والمكافآت والحوافز ، وانضباط العاملين ، وحركة الأفراد العاملين. (عباس ، وعلي ، 1999) .

وقد حدّدت الجمعية الأمريكية لإداريي المدارس (AASA) الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال إدارة الموارد بما يلي :

- تطوير خطة لمساعدة النظام التربوي على تحديد حاجات الفريق في المناطق التعليمية.
- فهم نظريات تعليم الراشدين ودوافعهم .
- تقييم فاعلية وضع برنامج شامل لتطوير الفريق وتحديد تأثيرها في الإنجاز المهني المتخصص .إشراك العاملين في تقييم السياسات وصناعة القرار .
- تشخيص ، وتحسين الصحة والأخلاق المنظمة .
- فهم استراتيجيات إدارة الأفراد .
- الإلمام بحزمة المنافع للعاملين .
- تطوير طرق ووسائل لتقليل أثر الضغوط على الأفراد في المؤسسة .
- فهم أثر الخدمات والبرامج الحرة في بناء شخصية التلاميذ.
- وضع خطة لمساعدة النظام في تحديد حاجات الفريق في المناطق التي يتم فيها التطوير (The Superintendent Administrator Competencies, 2004)أما الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال إدارة الأفراد كما جاءت في مسؤوليات مديري التربية والتعليم ومؤشرات الإنجاز فهي :

أ - التوصية بالتدريب الشخصي الذي يعزز فريقا ذا نوعية وإنجاز عملي عالين ، وتشتمل على الكفايات الإدارية التالية :

- تحديد احتياجات الموقع للعاملين من حيث العدد ، والنوع ، والتنظيم من أجل إنجاز برامج المنطقة التعليمية بفاعلية وكفاءة .
- دعم تدريب العاملين الذي يحقق فريقا عالي النوعية .
- إنجاز نظام أجور عادل وزيادة مناسبة للأشخاص .
- تقييم إنجاز الأفراد في المنطقة التعليمية بفاعلية .
- ب - إنشاء وتعزيز برامج فعالة لعلاقات العاملين ، ومنها الكفايات الإدارية الآتية :
- تطوير وتنفيذ إجراءات شخصية وتدريبية عادلة وفعالة .
- وضع خطوط واضحة للسلطة والاتصال في إدارة وتنظيم المنطقة التعليمية .
- إظهار حاسية لحاجات واهتمامات فريق العاملين .

- تعزيز مناخ عمل إيجابي يدعم الأخلاق العالية لفريق العاملين .
- دعم التطور المهني (التخصصي) لجميع الأشخاص من خلال برامج تدريب شاملة ومخططة بشكل جيد .

(The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, (2004) .
 أما الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال إدارة الموارد البشرية كما وردت في أداة تقييم الكفايات التي طورها مشروع تطوير الراشدين (PRO-NET 2000) في الولايات المتحدة الأمريكية فهي :

- تعزيز إجراءات واضحة لجمع وتوثيق المعلومات ، وكتابة التقارير .
- عرض وتقييم برامج واستخدامات المعلومات في برامج التطوير والمساءلة .

(Sherman, etal, 2002)

وتشتمل قائمة الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها على كفايات التطور والنمو المهني المتمثلة في سعي مديري التربية والتعليم إلى النمو المهني المستمر ، ومنها.

- وضع خطط لتحسين الإنجاز المهني ، ومواصلة التطور المهني من خلال القراءة ، وحضور المؤتمرات والدخول في علاقات مع الوكلاء .

(The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, (2004) .

6 - مجال إدارة التعليم :

- تتصف إدارة التعليم كما أوردها البدري (2002) بما يأتي :
- أن تكون مراعية للفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد .
- أن تتسم بالمرونة ، والقدرة على التكيف وفقاً لمقتضيات الموقف وتغيّر الظروف .
- أن تكون عملية ، بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف العملي .
- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية ، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية ، والنجاح في تحقيق الأهداف التربوية .

لذا فممن أجل أن يحصل مدير التربية والتعليم على إجازة تخوله ممارسة المهنة حسب المعايير المهنية لمديري التربية والتعليم كما أوردها مجلس إداري المدارس الأمريكي (AASA)، يجب أن يمتلك الكفايات الإدارية التالية في مجال إدارة التعليم وهي :

- إنجاز ، وتطوير ، وعرض العمليات اللازمة لتحسين تعلم الطلاب ، وتطور الراشدين ، والمناخ للتعليم .
- فهم أثر الدوافع في العمليات التعليمية .
- وصف نظريات الإدارة الصفية وتقنياتها .
- فهم تطور حاجات الطلبة الجسمية ، والاجتماعية، والانفعالية، والمعرفية، واللغوية.
- صياغة خطة لتطوير الاستراتيجيات ، وطرائق التدريس المناسبة لجميع مراحل التعليم .
- تحليل مصادر التعلم المفيدة ، وضبط التكلفة وطرق التوزيع المناسبة لها ؛ لتعزيز مخرجات الطلبة .
- وصف استراتيجيات تعليمية تشتمل على دور حاسية الثقافات المتعدد وأمط التعليم .
- توظيف تطبيقات تكنولوجيا الحاسوب المرتبطة بالبرامج التعليمية .
- عرض ، وتقييم إنجاز الطلبة ، استنادا للأهداف ومخرجات التعليم بطرق مختلفة .
- وصف كيفية بناء الاختبارات واستخدامها ، والنتائج التي تساعد في تحسين التعليم .
- توظيف نتائج الأبحاث في تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة .
- تطوير ، وعرض ، وتقدير إنجازات الطلبة .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

وتشتمل قائمة الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مجال إدارة التعليم كما وردت في مسؤوليات مديري التربية والتعليم ومؤشرات الإنجاز على الكفايات الإدارية الآتية :

- فهم المعرفة التي تدعم جميع برامج التعليم .
- وضع توقعات عالية لإنجازات الطلبة .
- إشراك العاملين في وضع الأهداف التعليمية .
- التخطيط لتطوير وتقييم البرامج الجديدة وتصميم الخدمات ، لإنجاز أهداف وغايات تعليمية محددة .

. (The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, (2004

أما الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التربية والتعليم لإدارة شؤون الطلبة في مجال إدارة التعليم

فهي :

- وضع سياسات منهجية ، والتأكيد علي إدارتها بشكل متساو .
- حماية حقوق الطلبة وتأكيدهما .
- تعزيز الخدمات الداعمة للطلبة التي تشجع نموهم .

. (The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, (2004

7 - مجال السياسة والسلطة التربويتين :

أكدت جمعية إداريي المدارس الأمريكية (AASA) على ضرورة امتلاك مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية في مجال السياسة والسلطة التربويتين وفقا للمعايير المهنية المعتمدة . والتي تشمل على الكفايات الإدارية الآتية :

- وصف السلطة التربوية في المدارس العامة بما يتلاءم مع الديمقراطية الأمريكية .
- وصف الإجراءات لمدير التربية والتعليم / مجلس التعليم البيئشخصي وعلاقات العمل .
- صياغة سياسة المنطقة التعليمية للبرامج الداخلية والخارجية .
- ربط السياسة المحلية مع سياسة الولاية والسياسة الفدرالية .
- وصف الإجراءات لتجنب المساءلة المدنية .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

8 - مجال القيم والأخلاق القيادية :

تعرّف القيم بأنها المعتقدات التي يعتدّ صاحبها بقيمتها ويلتزم بمضامينها ، وتحدّد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.(القريوتي، 1993) . وهي مستمدة من المخزون الثقافي للإداري ، وتحكم سلوكه بالسلب أو الإيجاب ، ويسبب التناقض بين قيم الإداري والعاملين تنافرا شديدا يخلق هوة بينهم . (الطويل ، 1999) . لذلك تسعى المنظمات لغرس قيم إيجابية لدى العاملين لديها لمساعدتهم في رفع سوية الأداء ، وتحقيق وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية ، وتعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة . (حريم ، 1997) .

كما تشكّل الأخلاق محورا أساسيا للإداري تجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل وتربيتهم ، ويجب التأكد من تمتعهم بمفاهيم أخلاقية صحية ، وأن ننمي فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي . ولا يكون ذلك بحفظ مجموعة القواعد الأخلاقية ، وإنما من خلال تمثّلها وبلورتها عبر سبل تربوية سليمة ، بحيث تحكّم السلوك الإداري ، وتؤثر إيجابا في الأداء . (الطويل ، 1997) .

وتولي النظم التربوية أهمية للقيم والأخلاق القيادية ، فلكي يحصل مدير التربية والتعليم على إجازة تخوّله ممارسة المهنة حسب المعايير المهنية لمدير التربية والتعليم لجمعية إداريي المدارس الأمريكية (AASA) ، يجب أن يخضع لبرنامج يزوده بالمعلومات والمهارات ، التي تمكنه من امتلاك الكفايات الإدارية في مجال القيم والأخلاق القيادية وهي :

- يبدي فهما وحاسية للأخلاق والثقافات المتعددة .
- وصف دور التدريس في المجتمع الديمقراطي .
- إظهار الأمانة (الاستقامة ، والكمال) الشخصية والأخلاقية .
- وضع نموذج أخلاقي ومعايير أخلاقية مقبولة لتعامله مع الآخرين .
- وصف إستراتيجية لتعزيز القيم الأخلاقية والعملية التي بنتها الخبرة العملية ، وتطبيقها في كل فصل ومدرسة .
- وصف دور التربية الديمقراطية في بناء مجتمع حر .
- وضع استراتيجية لتأكيد عدم التعدي على الديانات المختلفة ، والأقليات ، وطريقة الحياة في المنطقة التعليمية.
- وضع خطة للتعاون الاجتماعي ، والصحي ، والفعاليات الاجتماعية الأخرى لدعم كل طفل في المنطقة التعليمية .

(The Superintendent Administrator Competencies, 2004).

ثانيا : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي عالجت بعض جوانب موضوع الكفايات الإدارية ، وفيما يأتي عرض لبعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها ، وعلى النحو الآتي :

أولا - الدراسات العربية:

تناول العديد من رسائل الماجستير ، واطروحات الدكتوراه ، وبعض الدراسات التي قام بها باحثون متخصصون في الإدارة التربوية ، موضوع الكفايات الإدارية . وفيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية التي عالجت بعض أو جميع جوانب الموضوع .

هدفت دراسة بني إرشيد (1991) إلى معرفة أثر الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم . وتكونت عينة الدراسة من المديرين المختصين ، ورؤساء الأقسام ، والمشرفين التربويين ، والموظفين في مديريات التربية والتعليم الحكومية التابعة لمحافظة اربد والمفرق للعام (1991)، والبالغ عدد أفرادها (354) فردا. وأستخدمت استبانة لقياس الدور القيادي لمدير التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وطبق تحليل التباين (2x2x3) ومعامل ارتباط بيرسون . ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك أثرا للمؤهل العلمي (جامعي ، غير جامعي) على تقديرات العاملين في مديريات التربية حول إسهام الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم لصالح الجامعيين . وعدم وجود أثر لكل من متغيري الجنس ، والخبرة على تقديرات العاملين حول إسهام الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس حاليا في تحقيق الرضا الوظيفي .

وهدف دراسة الحسين (1992) إلى معرفة مستوى فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم ، وقد تكونت عينة الدراسة من (23) مديرا للتربية والتعليم و (70) مديرا إداريا وفنيا ورئيسا لقسم التخطيط والإحصاء . وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي ، ودرجة ممارستهم لها . وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى ، أو الدبلوم التربوي ، لعملية التخطيط التربوي ، ودرجة ممارستهم لها في مجال التشكيلات والموازنة . كما أظهرت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم الذين يحملون درجة الماجستير ، أو الدكتوراه لعملية التخطيط التربوي ، ودرجة ممارستهم لها في مجالات التخطيط واتخاذ القرار والتشكيلات والموازنة ، والإحصاء .

وهدف خميس (1992) من خلال دراسته تحديد مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارة المتوسطة في الجمهورية اليمنية ، من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم. فضلا عن دراسة أثر الخبرة التعليمية ، والمؤهل العلمي ، والمرتبة الوظيفية ، أو جميعها على مستوى أداء المديرين .

وقد اختيرت عينه قصدية مكونة من (76) مديراً عاماً ومساعداً، و(91) من مديري الإدارات المتوسطة. وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (70) فقرة تأكد من صدقها وثباتها ، واستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والاختبار التائي (t - test). وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تُعزى للمؤهل العلمي ، أو الخبرة ، أو المرتبة الوظيفية .

ولتقويم الإدارة التربوية الوسطى في الأردن ، اختار قباعة (1993) عينة مكونة من جميع المديرين العامين ، والمديرين المختصين في مركز الوزارة ، وجميع مديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والإداريين في الإدارة التربوية الوسطى وعددهم (120) مديراً . وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (83) فقرة ، تم التأكد من صدقها بعرضها على لجنة من المحكمين ، واستخدم معامل (كرونباخ - الفا) للتأكد من ثباتها . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- كانت تقديرات أفراد العينة لفعاليات العملية الإدارية للإدارة التربوية متوسطة .

- لا أثر للمرتبة الوظيفية ، أو مستوى الإدارة ، أو الخبرة الإدارية في تقديرات أفراد العينة لفعاليات العملية الإدارية ، أو لفعاليات مجال المدخلات ، أو لفعاليات مجال المخرجات والتغذية الراجعة . وكان هناك أثر لمستوى الإدارة في تقديرات أفراد العينة لفعاليات مجال العمليات ، لصالح العاملين في الإدارة التربوية المتوسطة .

ولبناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن ، قام أبو الكشك (1996) بتحديد مهمات مديري التربية والتعليم من خلال توجيه استبانة مفتوحة إلى عينة استطلاعية مؤلفة من (40) خبيراً تربوياً فضلاً عن الاعتماد على الأدب النظري السابق . وتوصل من خلال ذلك إلى قائمة مهمات مديري التربية والتعليم في الأردن. ثم بنى أداة لتقويم أداء مديري التربية والتعليم تم التأكد من صدقها وثباتها . وطبقها على عينة مكونة من (50) مديراً ومساعداً و(275) رئيس قسم . واستخدم المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى أداء مدير التربية والتعليم لكل مهمة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك ثمان مهمات كان أداء مدير التربية والتعليم لها جيداً ، وهي تقع ضمن المهمات الإدارية العادية ، في حين كان أداؤهم متوسطاً في أربع مهمات تتسم بالطابع الفني وهم بحاجة إلى تدريب وتنمية لتحسين أداؤهم لها ، وكان أداؤهم دون المتوسط في تسع مهمات. وبناء على ذلك قام الباحث ببناء برنامج تدريبي لتطوير أداؤهم .

وهدفت دراسة عويضة (2003) إلى الكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجالات التخطيط واتخاذ القرار ، والتشكيلات ، والموازنة ، والإحصاء ، وتحديد الحاجات . وتكون مجتمع الدراسة من (13) مديرا للتربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية ، ونوابهم الإداريين ورؤساء أقسام التخطيط في المديريات وعددهم (35) فردا . وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة . وقام الباحث ببناء أداة مكونة من (53) فقرة تم التأكد من صدقها و ثباتها ، ولأغراض الدراسة استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :

- كانت درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي عالية جدا .
- كان تقدير مديري التربية والتعليم لدرجة ممارستهم لعملية التخطيط من وجهة نظرهم أعلى من تقدير العاملين معهم لها في جميع المجالات .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي وبين درجة ممارستهم لها في عملهم .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة شيرر (Sherer, 1989) إلى إجراء مقارنة لاستخدام أساليب التفويض وأنماط القرارات بين المديرين ذوي الخبرة والمبتدئين طبقت الدراسة على (24) من مديري التربية والتعليم المبتدئين تقل خبرتهم عن سنة ، و (25) من مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة الطويلة ، ممن تزيد خبرتهم على ثلاث سنوات . وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في أنماط القرار بين مجموعة مديري التربية والتعليم المبتدئين ، وبين مجموعة مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة ، تعزى إلى اثر الخبرة .

ووجد جايلس وجايلس (Giles& Giles, 1991) في دراستهما التي اجريهاها في كاليفورنيا (California) وهدفها من خلالها معرفة العوامل الضرورية لنجاح مديري التربية والتعليم الجدد في القيام بعملية التغيير في المدارس ، أن العوامل الضرورية لنجاح مديري التربية والتعليم الجدد هي : الخبرة ، وفهم توقعات المجلس ، ودعم المجلس ، والمهارات الجيدة في العلاقات الشخصية . وأن عملية التغيير تمر بخمس مراحل هي : السيطرة ، والاعتماد ، وإعادة التشكيل ، والدمج ، والتصفية . وتحتاج هذه المراحل من (2 - 3) سنوات .

- المرحلة الأولى : السيطرة : تستغرق (3 - 6) شهور ، وهي فترة الفعل القوي ، وتعلّم العمليات لإجراء عملية التغيير ، حيث يقومون بتوجيه أنفسهم ، وتقييم الوضع ، وتطوير خريطة التغيير .

- المرحلة الثانية : الاعتماد : يقوم مدير التربية والتعليم بتسيير المنظمة حسب النمط الذي تم اعتماده .

- المرحلة الثالثة : إعادة التشكيل : يقوم مدير التربية والتعليم بإعادة تشكيل مركز المديرية ، والبرامج لإنجاز تطوير الرؤية .

- المرحلة الرابعة : الدمج : يتم التركيز على الإنجاز ، وتقييم التغييرات التي أنجزت خلال مرحلة إعادة التشكيل ، وإعادة حل المشكلات التي لم يتم إدخالها .

- المرحلة الخامسة : مرحلة التصفية : في هذه الفترة يحدث تغيير كبير أو قليل في المنظمة .

وفي دراسة كروسن ومورس (Crowson & Morris, 1991) بعنوان : مدير التربية والتعليم وقيادة المدرسة التي أجريها في جامعة إلينوي (Illinois Uni) الأمريكية. تم من خلالها وصف التوزيع المبدئي لقيادة مديري التربية والتعليم في مدارس المنطقة التعليمية في نظام متوازن ، بناء على نظرية القوة ، والتحليل الموجه سياسياً لسلطة المنظمة. وقد أشارت نتائج المقابلات التي أجريت مع مديري التربية والتعليم إلى أن توزيع المسؤولية عند المخاطرة، وفهم النظام ككل ، وتكامل مدارس المنطقة التعليمية ، وقيم المجتمع ومعاييرها كانت مهمة لقيادة المدرسة . وأجرى شارب ونيومان (Sharp & Newman, 1991) دراسة بعنوان: مجلس التربية : الثقة ، والثقة بالنفس والاتصال ؛ دراسة لمديري التربية والتعليم في السنة الأولى لعملهم . تم استطلاع رأي جميع مديري التربية والتعليم في السنة الأولى لعملهم في ولاية اوهايو (Ohio) بناءً على علاقتهم مع مجلس التربية . فقد أرسلت (63) استبانة للإداريين لدراسة ثقة المجلس ، والثقة بالنفس ، ومدى الاتصال بين مديري التربية والتعليم والمجلس ، والرضا الوظيفي لمديري التربية والتعليم، استرجع منها (58) استبانة وبنسبة (92,1%)، وتم تفرغ محتوى الاستبانات في قاعدة البيانات . وقد وجدت الدراسة أن الثقة قد احتلت المركز الأول ، وقيم مديرو التربية والتعليم ثقة مجلسهم فيهم بدرجة أقل كثيراً من الواقع ، وكان مستوى ثقة المجلس في كفاياتهم المالية أكثر منها في كفاياتهم في المنهاج .

وقام كيرشمر (Kerchner, 1992) بدراسة بعنوان : تغيرات دور مديري التربية والتعليم ، وإصلاح علاقات العمل ، لتوضيح الأدوار والضغوط التي مارسها مديرو التربية والتعليم في المنطقة التعليمية في شيكاغو (Chicago) . وتم إجراء مقابلات وتحقيقات ميدانية في خمس مدن . وكانت الأدوار الجديدة لمديري التربية والتعليم هي : قيادة التغيير ، وتطوير المنظور المنظمي ، والدخول في أدوار علاقات عمالية جديدة ، وإيجاد وكلاء للحصول على الدعم التمويلي والسياسي . ودلت النتائج أن التغييرات في أعضاء مجلس التربية وأيديولوجياتهم ، ومديري التربية والتعليم ، ووكلاء الاتحاد كانت مبدئياً غير ملائمة ، لدعم التعليمات الدائمة .

وفي دراسة قام بها روبرتس (Roberts, 1992) لبناء إطار عمل عملي للدور القيادي لمديري التربية والتعليم في إصلاح المدرسة . قام بمقابلة (81) مدير تربية وتعليم في كاليفورنيا (California) ، تم اختيارهم بناءً على مهامهم ، وتوجههم ، وميلهم ، ونزعتهم لمتابعة إنجازات الطلبة خلال أكثر من (3) سنوات في مقاطعاتهم ، وذلك لاكتشاف الطرق التي يصف بها مديرو التربية والتعليم تصوراتهم واعتقاداتهم ذات العلاقة بدورهم كقادة تربويين . وقد تم تقسيم المشاركين إلى تسع مجموعات وتوزعت على ثلاثة موضوعات أساسية هي : 1— نوعية البرنامج 2— تعيين مديري المدارس واختيارهم 3— التصميم والمساءلة في مجال نوعية البرنامج . وكان رأي مديري التربية والتعليم أن واجبهم يشتمل على التسهيلات في المنهاج وتطوير الخطة التعليمية ، وأن من أهم مسؤولياتهم هي بناء نظام دعم قوي للقيادة التعليمية مع المدارس . وفي مجال المساءلة الفعالة ركز مديرو التربية والتعليم على الحاجة إلى نظام إدارة المعلومات في المقاطعة ، لتوفر معلومات حول إنجاز العاملين والطلبة والمدرسة . وجاءت الدراسة المسحية التي قام بها إيستمان (Eastman & Mirocknil , 1992) في جامعة ماين (Maine Uni) لمساعدة مديري التربية والتعليم الرئيسيين على فهم دورهم للضغط من أجل النجاح ، ودراسة الضغوط وإدارة التربية والتعليم ، إذ يمتلك معظم مديري التربية والتعليم خبرات عالية في إدارة الضغوط . فقد تم توزيع (160) استبانة على مديري التربية والتعليم الضاغطين في جميع المدارس العامة الرئيسة لعام (1989 - 1990) ، ومجموعة من المتقاعدين ومديري التربية والتعليم القدامى . وقد وجد أن أعلى ضغوط تم تقريرها كانت في مواقع الإدارة اليومية والمسؤوليات . وتوزعت الضغوط الأخرى على الحاجات الشخصية ، والتفاعل مع وكلاء التعليم في الولاية ، والعلاقة مع مجلس المدرسة ، وفريق العمل . وتبين أن الإداريين بحاجة لتحديد مصادر الضغط وخلق استراتيجيات لإدارتها في مكان العمل ،

وفضلا عن ذلك ، يجب تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفصل المهني والتأكيد على أهمية الصحة الشخصية ، والرفاهية والنمو المهني .

كما قام لسلي (Leslie, 1993) في الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A) بدراسة لمعرفة الدور الحرج لمدير التربية والتعليم في إصلاح المدرسة ، وتحديد حاجات الطلبة للقرن الحادي والعشرين من أجل تحقيقها . وقد جمعت المعلومات من الملاحظات ، والوثائق ، والمقابلات مع مديري التربية والتعليم ، وأعضاء القيادة في لجان المدارس في المناطق التعليمية الريفية والمدنية . ودلت النتائج على أن ملاءمة التجديدات المقترحة ، وأسباب إحالة المشروع ، تؤثر بشكل مباشر في وقت البدء والإنجاز . وأن درجة مشاركة مديري التربية والتعليم ، والحرية الممنوحة لهم في تسهيل التغيير في المناخ التنظيمي ، هي مفتاح النجاح لحملة التغيير ، والتأثير في مخرجات مشروع الإصلاح . وسيزداد التغيير التربوي بشكل كبير ، إذا اعتمد مديرو التربية والتعليم على المشاركة الفعالة ، ووظفوا بشكل واضح القيادة التشاركية ، وصناعة القرار التشاركي ، والتعلم الذاتي ، ودعم الوالدين ، والوقت والموارد الكافية .

وكان الهدف من دراسة بارثولوميو (Bartholomew, 2002) هو تحديد وتوضيح القيم والأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في المناطق التعليمية بولاية فلوريدا (Florida) . وقد اختيرت عينه مكوّنة من (67) مدير تربية من مدارس ولاية فلوريدا ، و (75) مديراً من مديري المدارس المتوسطة ، و (75) مديراً من مديري المدارس الثانوية . وأستخدم نموذج كوين (Quinn, 1988) للقيم المتنافسة لمسح القيم والأدوار القيادية ومسح المهارات الإدارية . وتم معالجة البيانات باستخدام التكرارات ، والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتحليل هوك القبلي . وقد تم تضمين الملاحظات العملية للذين تولّوا المنصب مؤخراً ، وتأثير التعيين أو الانتخاب لمدير التربية والتعليم ، ومستوى التعليم الرسمي، والجنس ، ودرجة اعتبار كل مشارك لنفسه مشاركاً في الدور . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود فروق محددة في تصنيف الأدوار بين مديري التربية والتعليم الذين تم تعيينهم والذين تم انتخابهم . وبين مديري التربية والتعليم الذين لهم خبرة من (1-10) سنوات في التدريس الصفي مقارنة مع مَنْ لهم (11-30) سنة خبرة في التدريس الصفي. وبين مديري التربية الذين لهم خبرة (1-10) سنوات في تدريب الإداريين مقارنة مع مَنْ لهم خبرة (11-30) سنة في هذا المجال . وبين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية .

وأجرى كوب (Cope, 2002) دراسة بعنوان إدراكات مديري التربية الخاصة لكفاياتهم مقارنة مع إدراكات مديري التربية والتعليم للكفايات اللازمة لتولي منصب مدير التربية الخاصة في جامعة ولاية سام هيوستن (Sam Houston State Uni). وقد طلب من كلتا المجموعتين تعبئة نموذج إلكتروني تم بناؤه استناداً إلى استبانة الدور المتوقع لـ أناستاسيو (Anastasio's, 1981) وتم تصنيف الكفايات بناءً على استجابة المجموعتين . واستخدمت أداة بناء الأدوار الخمسة لـ بوريلو و سيج (Burrello and Sage, 1979). ودلت النتائج على التركيز على أن هناك تدمراً من الروتين ومشكلات الموازنة والتدريب الأفضل . وأبدت كلتا المجموعتين كفايات اتصال عالية . كما دلّ اختبار أداة الأدوار الخمسة على أن مستوى كفايات المديرين الجدد أقلّ من الكفايات المعاصرة الضرورية في المجالات الخمسة جميعها ، بينما كانت كفايات مديري التربية والتعليم أعلى من الكفايات المعاصرة الضرورية. وأظهر المديرين اهتماماً نسبياً بالكفايات ذات العلاقة بالتأييد ، في حين لم يظهر مديرو التربية والتعليم مثل هذا الاهتمام النسبي . وقد اتفقت كلتا المجموعتين على أن دعم المنطقة التعليمية ، وحضور الحلقات الدراسية ، والخبرة العملية أكثر الأشياء أهمية لتطوير الكفايات .

وهدفت دراسة زولر (Zoeller, 2002) إلى تعرف الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية الضرورية لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم الفعال في تكساس (Texas) . وتم اختيار مجموعتين من الخبراء المحكمين الأولى من مديري التربية والتعليم ، والثانية من أساتذة الجامعات الذين لديهم اهتمامات مهنية وخبرات في تطبيق التكنولوجيا . وتم اعتماد الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية التي تم تضمينها في دراسة (Scarpa, 1998) ، لقد استخدم أسلوب دلفي (Delphi) للحصول على إجماع الخبراء المحكمين . واشتمل تحليل المعلومات على حساب المتوسط، والمنوال ، والمدى ، لاستجابات المحكمين . وفي الجولة الثانية تم تفريد نموذج استجابات المحكمين لتجنب متوسط استجابات المحكمين والمجموعة لكل ممارسة وكفاية . وأظهرت نتائج الجولة الثالثة أن كلتا المجموعتين من المحكمين اعتقدت بأن الممارسة القيادية والاتصال أساسيان ، في حين لم تعد أي كفاية تكنولوجية على أنها مهمة . وعُدّ التكامل في التعليمات والمنهاج على أنه مهم من كلتا المجموعتين من المحكمين .

وأجرت بوري (Burry, 2003) دراسة بعنوان : القيادة التربوية وظاهرة مديري التربية والتعليم في المدارس العامة في جامعة كولومبيا (Columbia Uni). لقد ظهر من تحليل الأدب النظري للقيادة التربوية ، ومن نتائج المقابلات لثلاث مجموعات من مديري التربية والتعليم

، أن المشكلات التي تواجه مديري التربية والتعليم لا تنتج عن الفجوة بين المهارات التي تعلموها في برامج الإعداد العامة والخاصة وبين المهارات التي يحتاجها العمل ، وإنما عن مداخل القيادة التي يتم استخدامها لإدارة العمل ، وعن كيفية قيادة المدارس . ومن المقابلات التي أجريت مع (15) مديرا للتربية والتعليم من ثلاث مناطق تعليمية في نيويورك ، تبين وجود أربعة تحديات أساسية تواجه مديري التربية والتعليم خلال السنوات الأولى هي :

- المعلومات حول تاريخ ، وثقافة ، وسياسات المنطقة التعليمية .
- حل مشكلات العمل ، ومتطلبات الحياة الشخصية .
- مناقشة العلاقات المتغيرة داخل المنطقة التعليمية .
- إدارة المعلومات بنجاح .

وأجرت كناليس (Canales, 2003) دراسة بعنوان : نماذج التطوير المهني : التأثير في كفايات قيادة المدرسة كما حددها مديرو التربية والتعليم في مركز الخدمات التعليمية ، (المنطقة التعليمية (20)) ، في تكساس (Texas) . لاختيار النموذج الأكثر فاعلية في تطوير الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ، من أجل تحقيق التطوير المهني الفعّال . وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (51) مدير تربية وتعليم في مركز الخدمات التربوية في المنطقة (20) في تكساس . وبعد تحليل إجابات (38) مدير تربية وتعليم على الاستبانة تم التوصل إلى ما يأتي :

- استخدم نموذج تطوير الفريق الموجه- فرديا (Individually- Guided) لتطوير كفايات القيادة .
- كان نموذج التطوير لتحسين العملية الإدارية أكثر فاعلية من نموذج تطوير الفريق الموجه- فرديا ، في مجال التدريب لتطوير كفاية خدمة الجمهور المتزايدة .
- رأى مديرو التربية والتعليم من حملة شهادة الدكتوراه أن التدريب أكثر فاعلية في تطوير كفايات التخطيط ، وتوظيف استراتيجيات التغيير ، وتأثيرها في تطوير عملية التحسين . وفي المقابل ، رأى مديرو التربية والتعليم من حملة الماجستير أن التدريب أكثر فاعلية في تطوير كفايات إعادة حل المشكلات المعقدة أكثر من حملة الدكتوراه .

وحاولت تسكا (Teska, 2003) في دراستها في جامعة شرق ميتشيغان

(Eastern Michigan Uni) .

حول مديرية التربية والتعليم : القيادة الفاعلة من خلال الاتصال الإجابة عن السؤالين الآتيين :

- ما الطرق التي يستخدمها مديرو التربية و التعليم الفاعلون ؟

- ما أنماط الاتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يحدّدونها ؟

وقد استخدم منهاج البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات و تحليلها . فقد اختيرت مجموعة من مديري التربية و التعليم من ديترويت (Detroit) ، و مجموعة من مديري التربية و التعليم ذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية . و استخدم معيار تدريب القيادة الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن (Thomas, & Gordon, 1980). وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على مديري التربية و التعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية ، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور ، وأن نمط الاتصال الفعّال يمكّن مدير التربية و التعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور .

خلاصة الدراسات السابقة :

عالجت دراسة بني إرشيد (1991) أثر الدور القيادي لمدير التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وحاولت دراسة الحسين (1992) معرفة مستوى فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم ، وهدفت دراسة خميس (1992) تحديد مستوى الأداء الإداري لمديري الإدارة المتوسطة في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارة أنفسهم ، وحاول قباعة (1993) معرفة فاعلية العملية الإدارية للمديرين المختصين في مركز الوزارة ومديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والإداريين ، وحدد ابو الكشك (1996) مهمات مدير التربية والتعليم في الأردن ، أما عويضة (2003) فهدفت إلى قياس درجة معرفة مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها .

أما هذه الدراسة فتحاول تحديد الكفايات الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية في الأردن ، ودرجة تطابقها مع الكفايات الإدارية المعاصرة .

لذلك فهي تختلف عن الدراسات العربية السابقة من حيث عينة الدراسة ، ومن حيث المعيار المعتمد الذي يتضمن معايير محلية وعالمية لمقارنة الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن ، كما أنها درست الكفايات الإدارية المعتمدة كافة ،

مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة الأردنية ، فهي أكثر شمولاً من جميع الدراسات العربية السابقة الواردة .

أما الأداة المستخدمة في جمع المعلومات فتم بناؤها استناداً إلى الكفايات الإدارية المحلية والعالمية ، وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين في جولتين . وبخصوص الوسائل الإحصائية فهي أكثر شمولية من الدراسات العربية الواردة ، حيث استخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والاختبار التائي (t) في هذه الدراسة .

ويتضح أنه لا توجد دراسة عالجت الكفايات الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن ، ومحاولة مقارنتها بالكفايات الإدارية المعاصرة .

حاول شيرر (Sherer, 1989) مقارنة أساليب التفويض وأنماط القرارات التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم المبتدئون وذوو الخبرة ، وهدفت دراسة جايلس وجايلس (Giles & Giles, 1991) معرفة العوامل الضرورية لنجاح مديري التربية والتعليم الجدد للقيام بعملية التغيير في المدارس ، ووصفت دراسة كروسن ومورس (Crowson & Morris, 1991) التوزيع المبدئي لقيادة مديري التربية والتعليم في مدارس المنطقة التعليمية ، وحاول شارب ونيومان (Sharp & Newman, 1991) دراسة الثقة ، والثقة بالنفس ، والاتصال لمديري التربية والتعليم الجدد مع مجلس التربية ، وهدفت دراسة كيرشني (Kerchner, 1992) إلى معرفة الأدوار التي يمارسها مديرو التربية والتعليم للقيام بإصلاح علاقات العمل ، وحاول روبرتس (Roberts, 1992) بناء إطار عمل مرجعي للدور القيادي لمديري التربية والتعليم من أجل إصلاح التعليم ، وحاول إيستمان (Eastman, Mirocknil, 1992) مساعدة مديري التربية والتعليم لفهم دورهم للضغط من أجل النجاح ، أما لسلي (Leslie, 1993) فحاول معرفة الدور الحرج لمدير التربية والتعليم في إصلاح المدرسة ، وحاولت دراسة بارثولوميو (Bartholomew, 2002) تحديد وتوضيح القيم والأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في المناطق التعليمية بولاية فلوريدا ، أما دراسة كوب (Cope, 2002) فهدفت إلى معرفة إدراكات مديري التربية والتعليم الخاصة لكفاياتهم مقارنة مع الكفايات اللازمة لتولي هذا المنصب ، وحاولت دراسة زولر (Zoeller, 2002) التعرف إلى الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية الضرورية لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم ، أما بوري (Burry, 2003) فحاول التعرف إلى أسباب المعضلات التي تواجه مديري التربية والتعليم في المدارس العامة ، وحاول كناليس (Canales, 2003)

تحديد العوامل المؤثرة في كفايات قيادة المدرسة كما حدّدها مديرو التربية والتعليم في مركز الخدمات التعليمية ، أما تسكا (Teska, 2003) فدرس توظيف الاتصال في التأثير في فاعلية القيادة التربوية .

أما هذه الدراسة فهدفت إلى معرفة الكفايات الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام ، ومقارنتها بالكفايات الإدارية المعاصرة ، فهي تعالج جميع الكفايات الإدارية المعاصرة خلافا لما قامت به بعض الدراسات الأجنبية التي عالجت الكفايات الإدارية لبعض المجالات مثل : الاتصال ، أو القيادة ، أو غيرها. كما أنها تعالج الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في الأردن . الأمر الذي يعطي هذه الدراسة أهميتها وتفردّها ، كما أنه تم المزاجية بين المعايير المحلية والعالمية عند بناء الأداة ، وتحديد الكفايات الإدارية المعاصرة ، فهي دراسة مسحية مقارنة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات :

هذه دراسة مسحية وصفية ، استخدم الباحث فيها المنهج المسحي المقارن (Comparative survey) . وقد اشتمل هذا الفصل على : وصف لمجتمع الدراسة وعينتها ، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها ، وخطوات تطبيق هذه الأداة وإجراءات هذه الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة ، ومصادر المعلومات ، ومتغيرات الدراسة ، وعلى النحو الآتي :

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من فئتين هما :

- مديرو التربية والتعليم في الأردن للعام (2003-2004) م، والبالغ عددهم (33) مديراً ومديرة موزعين على (33) مديرية للتربية والتعليم .
- رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ، وعددهم (561) رئيس قسم ، موزعين على (33) مديرية للتربية والتعليم في أنحاء الأردن ، بواقع (17) رئيس قسم لكل مديرية تربية وتعليم ، كما ورد في الهيكل الإداري لمديريات التربية والتعليم في الأردن . (وزارة التربية والتعليم ، 2004) .

عينة الدراسة :

لما كان مجتمع الدراسة يتكون من فئتين مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام ، فقد تكونت العينة من فئتين الأولى من جميع مديري التربية والتعليم ، البالغ عددهم (33) مديراً ومديرة للعام الدراسي (2003-2004) . والثانية من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بواقع (8) رؤساء أقسام من أصل (17) رئيس قسم في كل مديرية ، من أجل أن تكون العينة ممثلة لمجتمع هذه الفئة . وبذلك بلغ عدد أفراد العينة (264) رئيس قسم يشكلون نسبة قدرها (47%) من مجتمع الدراسة . والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها على مديريات التربية والتعليم في الأردن .

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من مديري التربية والتعليم و رؤساء الأقسام.

الرقم	المديرية	مجتمع الدراسة		العينة	
		مديرو التربية	رؤساء الأقسام	مديرو التربية	رؤساء الأقسام
1	عمان 1	1	17	1	8
2	عمان 2	1	17	1	8
3	عمان 3	1	17	1	8
4	عمان 4	1	17	1	8
5	التعليم الخاص	1	17	1	8
6	عين الباشا	1	17	1	8
7	قصة الزرقاء	1	17	1	8
8	الرصيفة	1	17	1	8
9	قصة السلط	1	17	1	8
10	دير علا	1	17	1	8
11	الشونة الجنوبية	1	17	1	8
12	مأدبا	1	17	1	8
13	ذيبان	1	17	1	8
14	اربد 1	1	17	1	8
15	اربد 2	1	17	1	8
16	الرمثا	1	17	1	8
17	الكورة	1	17	1	8
18	بني كنانة	1	17	1	8
19	الأغوار الشمالية	1	17	1	8
20	البادية الشرقية	1	17	1	8
21	البادية الغربية	1	17	1	8
22	قصة المفرق	1	17	1	8
23	جرش	1	17	1	8
24	عجلون	1	17	1	8

25	الأغوار الجنوبية	1	17	1	8
26	الكرك	1	17	1	8
27	المزار	1	17	1	8
28	القصر	1	17	1	8
29	الطفيلة	1	17	1	8
30	معان	1	17	1	8
31	العقبة	1	17	1	8
32	البتراء	1	17	1	8
33	الشوبك	1	17	1	8
	المجموع	33	561		264
	النسبة المئوية				47%
					100%

أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء أداة الدراسة التي تتكون من قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم ، استناداً إلى الأدب النظري عن الموضوع ، والدراسات العربية والأجنبية السابقة ، ومعايير تقييم الكفايات لبرامج التدريب في بعض الجامعات الأمريكية ، وتقييم الكفايات الإدارية في بعض مراكز الأبحاث الواردة على الإنترنت . حيث قام الباحث بحصر (350) كفاية موزعة على (23) مجالاً ، ومن ثم قام بتجميع الكفايات الجزئية تحت كفايات أكثر شمولاً ، وحصر المجالات بحيث اقتصر على المجالات الإدارية فقط ، فأصبحت لدى الباحث قائمة مكونة من (167) كفاية تمثل الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم موزعة على ثمانية مجالات هي : القيادة ، والاتصال والعلاقات الإنسانية ، إدارة المنظمة ، التخطيط وتطوير المنهاج ، إدارة التعليم ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، السياسة والسلطة التربويتين ، القيم والأخلاق القيادية ، كما في الملحق (1) .

صدق الأداة :

تم عرض قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة في الملحق (1) في الجولة الأولى على (30) محكماً من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية ، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن مدى صحة الفقرات ومناسبتها للمجال الموضوع لقياسه ، استجاب منهم (16) محكماً وردت أسماؤهم في الملحق (2) . وقد تم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث المجالات ، وعدد الفقرات . وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%)

من آراء الخبراء واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على هذه النسبة ، وبسبب انخفاض عدد الكفايات الإدارية في الجولة الأولى من (167) كفاية إدارية إلى (86) كفاية إدارية تم عرض قائمة الكفايات التي تم استخلاصها من الجولة الأولى على (21) محكما من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية ، ووزارة التربية والتعليم ، استجاب منهم (16) محكما ، الواردة أسماؤهم في الملحق (4) ، حيث استبقيت الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) فأكثر من آراء الخبراء ، إضافة إلى الكفايات الإدارية التي اقترحوا إضافتها . وتكونت الأداة في شكلها النهائي بعد جولة التحكيم الثانية من (92) كفاية إدارية معاصرة لمدير التربية والتعليم، موزعة على ثمانية مجالات ، أنظر الملحق (5) ، وهذه المجالات هي: القيادة، والاتصال والعلاقات الإنسانية ، وإدارة المنظمة ، والتخطيط وتطوير المناهج ، وإدارة التعليم ، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها ، والسياسة والسلطة التربويتين ، والقيم والأخلاق القيادية . علما بأن كفاية تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية الواردة في مجال السياسات والسلطة التربويتين قد وردت في مجال القيادة للتأكد من جدية المعنيين عند تعبئة الاستبانة . وكما هو موضح في الجدول (2) .

الجدول (2)

مجالات الأداة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	القيادة .	16
2	الاتصال والعلاقات الإنسانية .	14
3	إدارة المنظمة .	14
4	التخطيط وتطوير المناهج .	12
5	إدارة التعليم .	11
6	إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	13
7	السياسة والسلطة التربويتين .	6
8	القيم والأخلاق القيادية .	6
	العدد الكلي	92

هذا وقد تمت صياغة الاستبانة بأسلوبين ، الأول موجه إلى مدير التربية والتعليم كتبت فقراته بصيغة المتكلم ، أما الأسلوب الثاني فقد وجه إلى رئيس القسم وقد صيغت فقراته للشخص الثالث . والملحق (6) يوضح الاستبانة الموجهة لمدير التربية والتعليم ، بينما يبين الملحق (7) الاستبانة الموجهة لرئيس القسم . واستُخدم مقياس خماسي لتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية يتكون من البدائل (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، مطلقا)

وأعطيت لكل بديل درجة تراوحت بين (5) درجات للبديل دائما ودرجة واحدة للبديل مطلقا .

ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - re-test)، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لعمان الأولى، والثانية ، والثالثة ، والرابعة ، عددها (32) رئيس قسم ، بواقع (8) رؤساء أقسام من كل مديرية من المديريات الأربع الآتفة الذكر من غير أفراد عينة الدراسة وتم إعطاء كل منهم رقماً معيناً ، وقد أعيد تطبيق الأداة مرة أخرى على العينة نفسها بعد مضي- أسبوعين من التطبيق الأول ، وحصل كل فرد على الرقم نفسه الذي حصل عليه في المرة الأولى وقد استجاب (30) رئيس قسم في المرة الثانية ، وتم استبعاد استبانتي الاختبار الأول لمن لم يجيبا عن الاختبار الثاني ، بحيث بقي (30) رئيس قسم أجابوا عن الاستبانة في المرتين.

وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، فكانت

قيمتها للاستبانة جميعها (0.92) . وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$). أما قيم معاملات ارتباط بيرسون للمجالات كل على حدة فكانت : مجال القيادة (0.86) ، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية (0.90) ، ومجال إدارة المنظمة (0.88) ، ومجال التخطيط وتطوير المناهج (0.88) ، ومجال إدارة التعليم (0.94) ، ومجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها (0.90) ، ومجال السياسة والسلطة التربويتين (0.83) ، ومجال القيم والأخلاق القيادية (0.84) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.001$) ومقبولة لمثل هذه الدراسات ، وكما مبين في الجدول (3) . كما تم حساب قيم معامل (كرونباخ _ ألفا) لمجالات الأداة فكانت (0.93) لمجال القيادة ، و (0.94) لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، و (0.95) لمجال إدارة المنظمة ، أما مجال التخطيط وتطوير المناهج فكانت (0.94) ، ولمجال إدارة التعليم (0.91) ، و (0.90) لمجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، و (0.87) لمجال السياسة والسلطة التربويتين ، وكانت لمجال القيم والأخلاق القيادية (0.92) ، كما هو وارد في الجدول (3) ، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.001$) و مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات .

كما تم حساب قيم معامل (كرونباخ — ألفا) لمجالات الأداة بالنسبة لمديري التربية والتعليم فكانت (0.90) لكل من مجال القيادة، ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومجال التخطيط وتطوير المناهج، و (0.91) لمجال إدارة المنظمة، و (0.83) لمجال إدارة التعليم، و (0.88) لمجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وكانت لمجال السياسة والسلطة التربويتين (0.80)، ولمجال القيم والأخلاق القيادية (0.93) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.001$) ومقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات، وكما هو موضح في الجدول (3).

إجراءات الدراسة :

بعد إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيع الاستبانات على مديريات التربية والتعليم عن طريق بريد وزارة التربية والتعليم، قسم الصادر والوارد في ديوان وزارة التربية والتعليم حيث وجهت بعض الطرود لأشخاص يعملون في هذه المديريات أو إلى مديري التربية والتعليم أنفسهم حيث قام قسم العلاقات العامة بتوزيعها وجمعها وإعادتها إلى الجهة التي أصدرتها في الوزارة.

الجدول (3)

قيم معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل (كرونباخ - ألفا) لأداة الدراسة ومجالاتها لمديري التربية والتعليم و رؤساء الأقسام

الرقم	مجال الكفاية	معامل (كرونباخ - ألفا) لمديري التربية والتعليم	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار لرؤساء الأقسام (test-re-test)	معامل (كرونباخ - ألفا) لرؤساء الأقسام
1-	القيادة .	0.90	0.86	0.93
2-	الاتصال والعلاقات الإنسانية .	0.90	0.90	0.94
3-	إدارة المنظمة .	0.91	0.88	0.95
4-	التخطيط وتطوير المناهج .	0.90	0.88	0.94
5-	إدارة التعليم .	0.83	0.94	0.91
6-	إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	0.88	0.90	0.90
7-	السياسة والسلطة التربويتين .	0.80	0.83	0.87
8-	القيم والأخلاق القيادية .	0.93	0.84	0.92
	الأداة الكلية		0.92	

وقد استغرق توزيع الاستبانات وجمعها سبعة أسابيع ، وفي المحصلة فقد استجاب (30) مديرا للتربية والتعليم من أصل (33) مديرا للتربية والتعليم ، بنسبة استجابة مقدارها (91%) . أما رؤساء الأقسام فقد استجاب (208) من أصل (264) رئيس قسم تم توزيع الاستبانة عليهم ، بنسبة استجابة مقدارها (79 %) . وبعد جمع الإجابات عن الاستبانات ، تم تفرغها وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة .
إجراءات التصحيح :

لتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ، ووجهة نظر رؤساء الأقسام ، اعتمدت المتوسطات الحسابية مؤشرات إلى درجة ممارسة هذه الكفايات وفقا لثلاثة مستويات ؛ ممارسة بدرجة عالية ، وممارسة بدرجة متوسطة ، وممارسة بدرجة منخفضة ، وذلك استنادا إلى المعادلة التالية :

القيمة العليا - القيمة الدنيا للبدائل مقسومة على عدد المستويات . أي

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض $1.33+1 = 2.33$

$$3.67 = 1.33 + 2.33$$
 المستوى المتوسط

$$5 = 1.33 + 3.67$$
 المستوى العالي

ويكون المدى للمستوى المنخفض أقل من (2.33) ، وللمستوى المتوسط (2.33 - أقل من 3.67) ،

وللمستوى العالي (3.67 - 5) .

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل كفاية إدارية معاصرة ممارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات، وللکفايات الإدارية جميعها .

وللإجابة عن السؤال الرابع : استخدم الاختبار التائي (t - test) لتحديد الفروق (إن وُجدت) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلتها ، وعلى النحو الآتي :

السؤال الأول : ما الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حصر قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تشتمل على (167) كفاية إدارية معاصرة من خلال الأدب النظري ، وبعض الدراسات العربية ومن أهمها قائمة الكفايات الإدارية لجامعة مينسوتا (University of Minnesota, 2004) ، والتي تتكون من أربعين كفاية موزعة على ثمانية مجالات هي : القيادة ، والسياسة والسلطة التربويتين ، والاتصال والعلاقات ، وإدارة المنظمة ، وتخطيط وتطوير المناهج ، وإدارة التعليم ، وإدارة الموارد البشرية ، والقيم والأخلاق القيادية . والكفايات الإدارية الواردة في المعايير المهنية لمدير التربية والتعليم في (The Superintendent Administrator Competencies, 2004)

والتي تتكون من (86) كفاية موزعة على المجالات الثمانية الواردة في الأداة السابقة لجامعة مينسوتا.

والمسؤوليات الرئيسة لمدير التربية والتعليم في إدارة المنطقة التعليمية الواردة في

(The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, 2004).)

والتي تحدد مسؤوليات مدير التربية والتعليم ومؤشرات الإنجاز له ، والتي تكونت من (54) كفاية موزعة على ثمانية مجالات هي : المناخ التنظيمي ، والمجلس والعلاقات ، وتحسين المنظمة ، وإدارة التعليم ، وإدارة شؤون الطلبة ، وإدارة الأفراد ، وعلاقة المدرسة مع المجتمع ، والتطور والنمو المهني .

والكفايات الإدارية الواردة في أداة بواقنة (2001) . التي تتكون من (60) فقرة موزعة على سبعة

مجالات هي : العلاقات الاجتماعية ، وإدارة شؤون الموظفين ، والتخطيط ، وإدارة الموارد المالية والمادية ، وإدارة الوقت والاجتماعات ، وصناعة القرار ، والنمو المهني . والواردة في أداة هيلات (2001) . التي تتكون من (45) كفاية موزعة على أربعة مجالات هي : الكفايات المهنية ، والكفايات الشخصية ، والكفايات الإنسانية والاجتماعية ، والكفايات الإبداعية .

والكفايات الإدارية الواردة في أداة أبو الكشك . (1996) . التي تكونت من (101) كفاية لمدير التربية والتعليم موزعة على (21) فقرة .

وقد وزعت قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم على (30) محكما من الجامعات الخاصة والحكومية استجاب منهم (16) محكما ، وبعد تفريغ الإجابات بالموافقة أو عدمها فضلا عن ملاحظات المحكمين ، استبقيت الفقرات التي حازت على موافقة (80%) من المحكمين ، فتكونت قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة تضمنت (86) فقرة (انظر الملحق " 3 ") .

وبسبب الانخفاض في عدد الكفايات الإدارية ، وللتأكد من صدق قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ، وزعت القائمة الواردة في الملحق (3) على (21) محكما من الأساتذة والمختصين في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية ووزارة التربية والتعليم استجاب منهم (16) محكما (انظر الملحق " 4 ") . وبعد تفريغ الإجابات بالموافقة أو عدمها على كون الفقرات تمثل كفايات إدارية معاصرة أم لا ، وفي ضوء الملاحظات التي أبدها المحكمون بصدد هذه الكفايات ، فضلا عن الكفايات التي اقترحوها ، فقد بلغ عدد الكفايات الإدارية المعاصرة التي حظيت بنسبة موافقة (80%) فأكثر (86) كفاية موزعة على ثمانية مجالات ، وعدد الكفايات التي اقترحها المحكمون ست كفايات اثنتان منها في مجال القيادة هما : " إشراك المجتمع المحلي في حل المشكلات " و " تنمية الرقابة الذاتية عند العاملين " ، وكفاية واحدة في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية هي : " إدارة الاجتماعات بفاعلية " ، وكفاية واحدة في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها هي : " وضع أسس موضوعية لاختيار العاملين " ، فضلا عن كفايتين أخريين في مجال القيم والأخلاق القيادية هما : " تنمية قيمة الأمانة عند العاملين " و " التأكيد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين " . وبهذا بلغ المجموع الكلي للكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم (92) كفاية موزعة على ثمانية مجالات بواقع (16) كفاية في " مجال القيادة " ، و (14) كفاية في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، و (14) كفاية في مجال إدارة المنظمة ، و (12) في مجال التخطيط وتطوير المنهاج ، و (11) كفاية في مجال إدارة التعليم ، و (13) كفاية في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، وست كفايات في مجال " السياسة والسلطة التربويتين " وست كفايات في مجال " القيم والأخلاق القيادية

" والجدول (4) يوضح ذلك ، بينما يوضح الملحق (5) قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة والمجالات التي تنتمي إليها.

الجدول (4)

توزع كفايات المجالات حسب نسبة اتفاق المحكمين عليها

الرقم	المجال	عدد الكفايات
1	القيادة .	16
2	الاتصال والعلاقات الإنسانية .	14
3	إدارة المنظمة .	14
4	التخطيط وتطوير المنهاج .	12
5	إدارة التعليم .	11
6	إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	13
7	السياسة والسلطة التربويتين .	6
8	القيم والأخلاق القيادية .	6
	المجموع الكلي	92

السؤال الثاني : ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة التي تضمنتها أداة الدراسة وفقاً لمجالاتها أولاً. وأظهرت النتائج في الجدول (5) بأن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة ككل بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.14) من وجهة نظر المديرين ، وبدرجة ممارسة عالية لسبعة مجالات ، وبدرجة متوسطة لمجال واحد هو : مجال " السياسة والسلطة التربويتين " حسب الترتيب الذي تم اعتماده في الفصل الثالث . ويبدو من الجدول (5) أيضاً أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة حسب مجالاتها تراوحت بين (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.80) لمجال إدارة المنظمة و (3.13) وانحراف معياري مقداره (1.42) لمجال السياسة والسلطة

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات الإدارية المعاصرة الممارسة وللأداة ككل من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	عدد الكفايات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	إدارة المنظمة .	14	4.21	0.80	عالية
4	التخطيط وتطوير المنهاج .	12	4.20	0.96	عالية
1	القيادة	16	4.05	1.17	عالية
5	إدارة التعليم .	11	3.98	1.18	عالية
2	الاتصال والعلاقات الإنسانية .	14	3.96	1.06	عالية
6	إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	13	3.77	1.20	عالية
8	القيم والأخلاق القيادية	6	3.72	1.27	عالية
7	السياسة والسلطة التربويتين .	6	3.13	1.42	متوسطة
	الدرجة الكلية	92	3.95	1.14	عالية

التربويتين ، وكانت درجة الممارسة لجميع المجالات عالية ، باستثناء مجال السياسة والسلطة

التربويتين التي جاءت درجة ممارسته متوسطة ، وهذه النتيجة تعزز النتيجة السابقة الخاصة بالأداة ككل

. وفيما يتعلق بدرجة ممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة الخاصة بكل مجال فقد كانت النتائج على

النحو الآتي :

مجال القيادة :

تراوحت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال القيادة ، من وجهة نظر

مديري التربية والتعليم ، بين (4.83) بانحراف معياري (0.37) لكفاية " أتقبل مسؤولية القيام بالمهام

المسندة إلي " ، و(2.10) لكفاية " أفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية " بانحراف معياري (

1.01) ، وكانت درجة ممارسة هذه الكفايات عالية باستثناء كفاية " أمني الرقابة الذاتية عند العاملين " التي

جاءت درجة ممارستها متوسطة ، وكفايتي " أشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة

التعليمية " و " أفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية " التي حصلت على درجة ممارسة منخفضة

، والجدول (6) يوضح ذلك .

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل كفاية من كفايات مجال القيادة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	أُتقبل مسؤولية القيام بالمهام المسندة إلي .	4.83	0.37	عالية
9	أشجع الآخرين على بذل أقصى جهودهم .	4.67	0.47	عالية
8	أمارس قيادة الفريق من خلال تنسيق أعمال الجماعات .	4.60	0.61	عالية
4	أشجع العاملين على بناء احترام الذات .	4.57	0.62	عالية
7	أنفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .	4.57	0.62	عالية
10	أدعم الآراء والأفكار الجديدة للعاملين .	4.53	0.67	عالية
1	أوظف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية في مديرتي .	4.40	0.71	عالية
3	أعتم بالصحة العامة للعاملين .	4.40	0.84	عالية
12	أطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .	4.37	0.95	عالية
2	أدون تصوري عن الاتجاهات المستقبلية لمديرتي .	4.37	0.55	عالية
6	أفزع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار .	4.33	0.60	عالية
11	أبث روح التنافس الحر بين العاملين .	4.33	0.70	عالية
15	أشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات .	4.07	.89	عالية
16	أهمي الرقابة الذاتية عند العاملين .	3.17	1.21	متوسطة
13	أشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية	2.17	1.29	منخفضة
14	أفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية .	2.10	1.01	منخفضة
	الدرجة الكلية	4.05	1.17	عالية

مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

انحصرت قيم المتوسطات الحسابية لكفايات هذا المجال بين (4.50) بانحراف معياري (0.76) لكفاية " أشجع العمل بروح الفريق " بدرجة ممارسة عالية ، و(2.20) بانحراف معياري (1.19) لكفاية " أحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة " بدرجة ممارسة منخفضة ، فقد كانت درجة الممارسة عالية لغالبية الكفايات الإدارية ، ومتوسطة لكفائيتين هما : " أحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية " و " أطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين " ومنخفضة لكفاية " أحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة " والجدول (7) يبين ذلك .

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	أشجع العمل بروح الفريق .	4.50	0.76	عالية
8	أؤكد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .	4.40	0.71	عالية
3	أختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .	4.37	0.71	عالية
7	أغرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .	4.37	0.71	عالية
4	أفهم أفكار الآخرين من خلال اتصالي بهم .	4.30	0.74	عالية
14	أدير الاجتماعات بفاعلية.	4.27	.68	عالية
10	أطور أهدافا مشتركة مع العاملين .	4.20	0.70	عالية
2	أضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .	4.07	0.73	عالية
1	أستجيب لملاحظات المجتمع المدني .	4.00	0.73	عالية
5	أبني علاقات عمل بين مديرتي ومؤسسات المجتمع المدني .	4.00	0.82	عالية
6	أستخدم الإطار والمديح لحفز العاملين .	4.00	0.89	عالية
12	أحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية	3.47	1.41	متوسطة
9	أطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .	3.37	1.22	متوسطة
13	أحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة .	2.20	1.19	منخفضة
	الدرجة الكلية .	3.96	1.06	عالية

مجال إدارة المنظمة :

يتضح من الجدول (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لكفايات هذا المجال تراوحت بين (4.57) بانحراف معياري (0.56) لكفاية " أقدّر إنجاز العاملين " بدرجة ممارسة عالية إلى (3.47) بانحراف معياري (1.18) لكفاية " أراعي حاجات العاملين عندما أتعامل معهم " ، بدرجة ممارسة متوسطة . وكانت درجة الممارسة لكفايات هذا المجال عالية باستثناء كفاية واحدة كانت درجة ممارستها متوسطة هي : " أراعي حاجات العاملين عندما أتعامل معهم " .

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة المنظمة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال إدارة المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	أقدر إنجاز العاملين .	4.57	0.56	عالية
2	أوظف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعّال .	4.53	0.67	عالية
14	أنجز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المتاحة .	4.53	0.56	عالية
1	أأخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقويم الأداء.	4.43	0.67	عالية
3	أبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .	4.40	0.61	عالية
12	أثير الدافعية لدى العاملين .	4.37	0.66	عالية
5	أوظف المعلومات في تطوير الأولويات .	4.30	0.69	عالية
10	أوزع الأدوار بين العاملين وفقا لأسس موضوعية .	4.27	0.63	عالية
9	أوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .	4.23	0.72	عالية
7	أستخدم صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عمليا .	4.13	0.81	عالية
8	أوظف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية .	4.13	0.72	عالية
6	أفوض الصلاحيات للعاملين .	3.83	0.78	عالية
4	أتوسط لحل النزاعات بين العاملين .	3.80	0.83	عالية
11	أراعي حاجات العاملين عندما أتعامل معهم .	3.47	1.18	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.21	0.80	عالية

مجال التخطيط وتطوير المنهاج :

ويتضح من الجدول (9) أن كفاية " أضع خطة الموازنة المالية لمديرتي وفقا لاحتياجاتها " قد احتلت

الموقع الأول بمتوسط حسابي قيمته (4.67) بانحراف معياري قدره (0.60) ، وأن

كفاية " أوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة ممارسة منخفضة . لقد جاءت جميع كفايات هذا

المجال بدرجة ممارسة عالية باستثناء كفاية واحدة جاءت بدرجة ممارسة منخفضة .

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال التخطيط وتطوير المنهاج من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال التخطيط وتطوير المنهاج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	أضع خطة الموازنة المالية لمديرتي وفقا لاحتياجاتها .	4.67	0.60	عالية
2	أؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة	4.50	0.67	عالية
10	أراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ .	4.50	0.72	عالية
5	أستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديرتي .	4.43	0.56	عالية
6	أؤكد أهمية النشاطات المرافقة (اللامنهجية) .	4.40	0.55	عالية
12	أضع الخطط المناسبة لاحتياجات المتطورة للتعليم .	4.40	.66	عالية
9	أضع خططا للطوارئ لمديرتي .	4.37	0.75	عالية
4	أضع الخطة السنوية لمديرتي بالتعاون مع العاملين والمختصين .	4.30	0.74	عالية
3	أطور أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين في مديرتي .	4.23	0.67	عالية
8	أقيم الخطة السنوية لمديرتي في نهاية العام الدراسي .	4.23	0.76	عالية
7	أوجه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديرتي .	4.10	0.87	عالية
1	أوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز .	2.27	1.18	منخفضة
	الدرجة الكلية	4.20	0.96	عالية

مجال إدارة التعليم :

كانت كفاية " أؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية " في المقدمة بمتوسط حسابي قيمته (4.70) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة ممارسة عالية ، وانتهت بكفاية " أقدّم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة " بمتوسط حسابي قيمته (2.17) وانحراف معياري (1.27) ، وبدرجة ممارسة منخفضة ، وجاءت كفاية " أساعد رئيس مجلس التربية والتعليم في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم " بدرجة ممارسة متوسطة، بلغ متوسطها الحسابي (2.77) بانحراف معياري (1.38) ، والجدول (10) يوضح ذلك .

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة التعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال إدارة التعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
-------------	--------------------	-----------------	-------------------	---------------

عالية	0.64	4.70	أؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .	10
عالية	0.62	4.53	أطبق القوانين والتشريعات التربوية في مديرتي .	8
عالية	0.80	4.40	أشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .	6
عالية	0.71	4.37	أشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية .	1
عالية	0.75	4.33	أنفذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .	5
عالية	0.79	4.33	أعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم .	7
عالية	0.80	4.23	أقيم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .	3
عالية	0.77	4.07	أقيم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .	9
عالية	1.04	3.9	أزود مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعد في اتخاذ قراراته حول السياسة التربوية .	4
متوسطة	1.38	2.77	أساعد رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم .	11
منخفضة	1.27	2.17	أقدم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .	2
عالية	1.18	3.98	الدرجة الكلية	

مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها :

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لكفايات مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، تراوحت قيمها بين (4.70) بانحراف معياري (0.53) لكفاية " أشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية " ، و(2.00) بانحراف معياري (1.06) لكفاية " أطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين " ، وكانت درجة ممارسة تسع كفايات منها عالية ، إضافة إلى كفايتين بدرجة ممارسة متوسطة هما : " أضع أسسا موضوعية لاختيار العاملين " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.06) ، و ط أشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي للمنطقة التعليمية " بمتوسط حسابي (3.0) وانحراف معياري (1.29) ، فضلا عن كفايتين جاءت درجة ممارستها منخفضة هما : " أقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المميزة " و " أطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين بمتوسط حسابي (2.13) و (2.00) وانحراف معياري (1.12) و (1.06) على الترتيب

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	أشكّل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .	4.70	0.53	عالية
6	أؤكد حماية حقوق العاملين في مديرتي .	4.50	0.81	عالية
7	أحدّد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج مديرتي .	4.47	0.67	عالية
8	أوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .	4.33	0.87	عالية
9	أوفّر التدريب المستمر لتطوير فريق عمل عالي النوعية .	4.17	0.78	عالية
2	أوظف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .	4.07	0.73	عالية
5	أساعد العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .	4.03	0.75	عالية
4	أطور برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص .	3.90	0.70	عالية
10	أضع توقعات عالية لإنجاز العاملين .	3.90	0.70	عالية
13	أضع أسسا موضوعية لاختيار العاملين .	3.50	1.06	متوسطة
12	أشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي للمنطقة التعليمية .	3.30	1.29	متوسطة
11	أقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المميزة .	2.13	1.12	منخفضة
1	أطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين	2.00	1.06	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.77	1.20	عالية

مجال السياسة والسلطة التربويتين :

تضمّن هذا المجال ست كفايات جاءت الكفايات الثلاث الأولى بدرجة ممارسة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.37) وانحراف معياري (0.95) لكفاية " أطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية " و (3.70) بانحراف معياري (0.86) لكفاية " أطلع العاملين على الإجراءات التي اتبعتها في علاقات العمل " . أما الكفايات الثلاث الأخرى فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين

(2.13) وانحراف معياري (1.15) لكفاية " أكيف السياسات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية " و (2.13) بانحراف معياري (1.18) لكفاية " أطور التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية " . والجدول (12) يوضح ذلك .

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال السياسة والسلطة التربويتين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال السياسة والسلطة التربويتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	أطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .	4.37	0.95	عالية
4	أؤكد دور الأبوين في تعليم الأطفال .	4.13	0.85	عالية
5	أطلع العاملين على الإجراءات التي أتبعها في علاقات العمل .	3.70	0.86	عالية
2	أكيف السياسات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية .	2.23	1.15	منخفضة
1	أطور السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة .	2.20	1.25	منخفضة
6	أطور التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية	2.13	1.18	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.13	1.42	متوسطة

مجال القيم والأخلاق القيادة :

تضمن هذا المجال ست كفايات جاءت درجة ممارسة ثلاث منها عالية ، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.50) وانحراف معياري (0.81) لكفاية " أقدّر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي " و (4.23) بانحراف معياري (0.80) لكفاية " أوظف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين " ، إضافة إلى كفتين بدرجة ممارسة متوسطة هما : " أحمي قيمة الأمانة عند العاملين " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.26) ، و " أؤكد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.15) ، فضلا عن كفاية واحدة بدرجة ممارسة منخفضة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.80) هي : " أحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة " ، كما يبين الجدول (13) ذلك .

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال القيم والأخلاق القيادية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال القيم والأخلاق القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	أقَدّر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي .	4.50	0.81	عالية
2	أطبق المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين .	4.27	0.89	عالية
1	أوظف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين .	4.23	0.80	عالية
5	أهمي قيمة الأمانة عند العاملين .	3.50	1.26	متوسطة
6	أؤكد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين .	3.5	1.15	متوسطة
3	أحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة .	2.30	0.88	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.72	1.27	عالية

ويمكن إجمال نتائج هذا السؤال بالتالي : كانت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم عالية ل (72) كفاية كفاية إدارية معاصرة ، إضافة إلى تسع كفايات كانت درجة ممارستهم لها متوسطة هي : " أمني الرقابة الذاتية عند العاملين " في مجال القيادة ، و " أحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية " ، و " أطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين " في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، و " أراعي حاجات العاملين عندما أتعامل معهم " في مجال إدارة المنظمة ، و " أساعد رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم " في مجال إدارة التعليم " ، و " أشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي للمنطقة التعليمية " و " أضع أسسا موضوعية لاختيار العاملين " في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها " ، و " أمني قيمة الأمانة عند العاملين " ، و " أؤكد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين " في مجال القيم والأخلاق القيادية . أما الكفايات الإدارية المتبقية والبالغ عددها (11) كفاية فكانت درجة ممارستها منخفضة وهي : " إشراك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية " ، و " فهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية " في مجال القيادة ، " المحافظة على علاقات تعاون مع الصحافة " في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، و " توجيه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز " في مجال التخطيط وتطوير المنهاج ، و " تقديم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة " في مجال إدارة التعليم ، و " تقديم مكافآت مالية عن البحوث التربوية

المميزة " و" تطوير الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين " في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، و" أكيف السياسات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية " و" تطوير السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة " و" تطوير التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية " في مجال السياسة والسلطة التربويتين، و" احترام حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المختلفة " في مجال القيم والأخلاق القيادية . والجدول (14) يوضح ذلك .

الجدول (14)

توزع الكفايات الإدارية المعاصرة على مجالات الدراسة، ودرجة ونسبة ممارستها من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية والتعليم

المجال	الكفايات الإدارية			الكفايات الإدارية المعاصرة	نسبة الممارسة	نسبة الممارسة	نسبة الممارسة
	منخفضة	متوسطة	عالية				
القيادة .	2	1	13	16	81.25	6.25	12.5
الاتصال والعلاقات الإنسانية .	1	2	11	14	78.57	14.29	7.15
إدارة المنظمة .	00	1	13	14	92.85	7.15	00
التخطيط وتطوير المنهاج .	1	00	11	12	91.66	00	8.34
إدارة التعليم .	1	1	9	11	81.82	9.09	9.09
إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	2	2	9	13	69.24	15.38	15.38
السياسة والسلطة التربويتين .	3	00	3	6	50	00	50
القيم والأخلاق القيادية .	1	2	3	6	50	33.33	6.67
الكلية .	11	9	72	92	78.26	9.78	11.95

السؤال الثالث :

ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة التي تضمنتها أداة الدراسة وفقا لمجالاتها أولا. وأظهرت النتائج في الجدول 15 () بأن المتوسط الحسابي لممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة ككل بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.18) من وجهة نظر المديرين ، وبدرجة ممارسة عالية حسب الترتيب الذي تم اعتماده في الفصل الثالث . ويبدو من الجدول (15) أيضا أن المتوسطات الحسابية لممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة حسب مجالاتها تراوحت بين (3.90) وانحراف معياري مقداره (1.00) لمجال إدارة المنظمة، و (3.07) وانحراف معياري مقداره (1.45) لمجال السياسة والسلطة التربويتين ، وكانت درجة الممارسة لخمسة مجالات عالية ، ومتوسطة لثلاثة مجالات هي: " الاتصال والعلاقات الإنسانية " ، ومجال " إدارة الموارد البشرية وتنميتها " ، ومجال " السياسة والسلطة التربويتين " . وهذه النتيجة تدل على أن الكفايات على اختلاف انتمائها للمجالات قد مارسها مديرو التربية والتعليم بدرجة تراوحت بين العالية والمتوسطة .

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	عدد الكفايات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	إدارة المنظمة .	14	3.90	1.00	عالية
4	التخطيط وتطوير المنهاج .	12	3.78	1.12	عالية
1	القيادة	16	3.73	1.16	عالية
8	القيم وأخلاق القيادة	6	3.71	1.24	عالية
5	إدارة التعليم .	11	3.69	1.23	عالية
2	الاتصال والعلاقات الإنسانية .	14	3.64	1.15	متوسطة
6	إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	13	3.60	1.19	متوسطة
7	السياسة والسلطة التربويتين	6	3.07	1.45	متوسطة
	الدرجة الكلية	92	3.68	1.18	عالية

وفيما يتعلق بدرجة ممارسة الكفايات الإدارية المعاصرة الخاصة بكل مجال فقد كانت النتائج على النحو الآتي :

مجال القيادة :

كانت درجة الممارسة عالية لاثنتي عشرة كفاية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.43) بانحراف معياري (0.69) لكفاية " يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية " ، و (3.77) بانحراف معياري (1.02) لكفاية " يهتم بالصحة العامة للعاملين " . إضافة إلى كفتين درجة ممارستهما متوسطة هما : " ينمي الرقابة الذاتية عند العاملين " بمتوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري (1.19) ، و " يشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.28) ، فضلا عن كفتين درجة ممارستهما ضعيفة هما : " يفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية " بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.19) ، و " يشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية " بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.19) . والجدول (16) يوضح ذلك.

مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

يبدو من الجدول (17) أن هذا المجال يشتمل على أربعة عشرة كفاية ، درجة ممارسة اثنتي عشرة منها عالية تراوحت متوسطاتها بين (4.06) بانحراف معياري (0.86) لكفاية " يؤكد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس " ، و (3.72) بانحراف معياري (0.98) لكفاية " يطور أهدافا مشتركة مع العاملين ، فضلا عن كفتين درجة ممارستهما منخفضة تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهما بين (2.29) بانحراف معياري (1.18) لكفاية " يحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة " ، و (2.28) بانحراف معياري مقداره (1.21)

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل كفاية من كفايات مجال القيادة من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .	4.43	0.69	عالية
5	يتقبل مسؤولية القيام بالمهام المسندة إليه .	4.39	0.74	عالية
9	يشجع الآخرين على بذل أقصى جهودهم .	4.21	0.78	عالية
4	يشجع العاملين على بناء احترام الذات .	4.10	0.93	عالية
1	يوظف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية في مديريته .	4.06	0.81	عالية

7	يتفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .	4.03	0.87	عالية
6	يقنع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار.	4.02	0.93	عالية
10	يدعم الآراء والأفكار الجديدة للعاملين .	3.96	0.94	عالية
2	يدون تصوره عن الاتجاهات المستقبلية لمديريته .	3.94	0.93	عالية
11	ييث روح التنافس الحر بين العاملين .	3.85	0.97	عالية
8	يمارس قيادة الفريق من خلال تنسيق أعمال الجماعات .	3.84	0.92	عالية
3	يهتم بالصحة العامة للعاملين .	3.77	1.02	عالية
16	ينمي الرقابة الذاتية عند العاملين .	3.32	1.19	متوسطة
15	يشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات .	3.26	1.28	متوسطة
14	يفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية .	2.27	1.19	منخفضة
13	يشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية .	2.24	1.19	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.73	1.16	عالية

لكفاية " يحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية " .

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	يؤكد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .	4.06	0.86	عالية
7	يغرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .	4.00	1.01	عالية
9	يطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .	3.94	0.90	عالية
11	يشجع العمل بروح الفريق .	3.94	1.06	عالية
3	يختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .	3.89	0.96	عالية
4	يفهم أفكار الآخرين من خلال اتصاله بهم .	3.88	0.94	عالية
5	يبنى علاقات عمل بين مديريته ومؤسسات المجتمع المدني .	3.85	0.88	عالية
2	يضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .	3.81	0.92	عالية
6	يستخدم الإطراء والمديح لحفز العاملين .	3.80	1.01	عالية
1	يستجيب لملاحظات المجتمع المدني .	3.78	0.94	عالية
14	يدير الاجتماعات بفاعلية .	3.77	1.10	عالية
10	يطور أهدافا مشتركة مع العاملين .	3.72	0.98	عالية
13	يحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة .	2.29	1.18	منخفضة

منخفضة	1.21	2.28	يحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية	12
متوسطة	1.15	3.64	الدرجة الكلية	

مجال إدارة المنظمة :

يبدو من الجدول (18) أن هناك ثلاثة عشرة كفاية ممارسة بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.19) بانحراف معياري (0.82) لكفاية " ينجز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المتاحة " ، و(3.37) بانحراف معياري (1.05) لكفاية " يفوض الصلاحيات للعاملين " . إضافة إلى كفاية واحدة بدرجة ممارسة متوسطة هي : " يراعي حاجات العاملين عندما يتعامل معهم " بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري (1.18) .

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة المنظمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال إدارة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
14	ينجز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المتاحة .	4.19	0.82	عالية
9	يوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .	4.07	0.83	عالية
13	يقدر إنجاز العاملين .	4.07	0.98	عالية
2	يوظف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعّال .	4.03	0.92	عالية
10	يوزع الأدوار بين العاملين وفقا لأسس موضوعية .	3.93	0.92	عالية
5	يوظف المعلومات في تطوير الأولويات .	3.91	0.91	عالية
12	يثير الدافعية لدى العاملين .	3.90	1.03	عالية
3	يبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .	3.87	0.93	عالية
1	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء .	3.86	0.98	عالية
8	يوظف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية	3.86	1.02	عالية

4	يتوسط لحل النزاعات بين العاملين .	3.78	1.10	عالية
7	يستخدم صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عمليا .	3.78	1.04	عالية
6	يفوض الصلاحيات للعاملين .	3.73	1.05	عالية
11	يراعي حاجات العاملين عندما يتعامل معهم .	3.56	1.18	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.90	1.00	عالية

مجال التخطيط وتطوير المناهج :

يبين الجدول (19) الترتيب التنازلي لكفايات مجال التخطيط وتطوير المناهج من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.14) بانحراف معياري (1.04) ، و (2.06) بانحراف معياري (1.12) . ويبدو من الجدول (20) أيضا أن هناك عشر- كفايات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.77 - 4.14) وبدرجة ممارسة عالية ، وجاءت كفاية واحدة بدرجة ممارسة متوسطة هي : " يوجه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديريته " بلغ متوسطها الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.98) ، كما جاءت كفاية واحدة بدرجة ممارسة منخفضة هي : " يوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز " بلغ متوسطها الحسابي (2.06) بانحراف معياري (1.14) .

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال التخطيط وتطوير المناهج من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال التخطيط وتطوير المناهج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	يضع الخطة السنوية لمديريته بالتعاون مع العاملين والمختصين.	4.14	1.04	عالية
11	يضع خطة الموازنة المالية لمديريته وفقا لاحتياجاتها .	4.03	0.97	عالية
6	يؤكد أهمية النشاطات المرافقة (اللامنهجية) .	4.01	0.82	عالية
10	يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ .	4.01	0.97	عالية
12	يضع الخطط المناسبة للاحتياجات المتطورة للتعليم .	4.01	0.85	عالية
5	يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديريته .	4.00	0.97	عالية

عالية	0.85	3.99	يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة .	2
عالية	1.07	3.93	يضع خططا للطوارئ لمديريته .	9
عالية	0.90	3.86	يطور أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين في مديريته .	3
عالية	1.11	3.77	يقيم الخطة السنوية لمديريته في نهاية العام الدراسي .	8
متوسطة	0.98	3.52	يوجه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديريته .	7
منخفضة	1.14	2.06	يوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز .	1
عالية	1.12	3.78	الدرجة الكلية	

مجال إدارة التعليم :

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لكفايات مجال إدارة التعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام بين (4.41) بانحراف معياري (0.084) لكفاية " يؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية " ، (2.24) وانحراف معياري (1.19) لكفاية " يقدم مكافآت مالية للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة " . وكانت درجة الممارسة عالية لثمان كفايات ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.89 - 4.41) بانحرافات معيارية بين (1.02 - 0.80) ، وكانت درجة الممارسة متوسطة لكفاية واحدة هي : " يقيم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم " بلغ متوسطها الحسابي (3.38) بانحراف معياري (1.29) . وجاءت كفايتان بدرجة ممارسة منخفضة ؛ نصت الأولى على : " يساعد رئيس مجلس التربية والتعليم في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم " بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.16) ، أما الكفاية الثانية فهي : " يقدم مكافآت مالية للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة " بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (1.19) .

الجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة التعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال إدارة التعليم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	يؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .	4.41	0.84	عالية
8	يطبق القوانين والتشريعات التربوية في مديريته .	4.37	0.80	عالية
5	ينفذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .	4.19	0.89	عالية
7	يعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم .	4.03	0.91	عالية
9	يقيم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .	3.96	0.85	عالية
6	يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .	3.94	0.98	عالية
1	يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية .	3.90	0.88	عالية
4	يزود مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعده في اتخاذ قراراته حول السياسة التربوية .	3.89	1.02	عالية
3	يقيم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .	3.38	1.29	متوسطة
11	يساعد رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم .	2.26	1.16	منخفضة
2	يقدم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .	2.24	1.19	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.69	1.2	عالية

مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها :

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها من وجهة نظر رؤساء الأقسام بين (4.16) بانحراف معياري (0.99) لكفاية " يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية " ، و(2.25) بانحراف معياري (1.21) لكفاية " يقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة " ، وكانت درجة الممارسة عالية لعشرة كفايات ، تراوح المتوسطات الحسابية لها بين (4.16 - 3.69) ، وانحرافها المعياري بين (0.99 - 1.11)

. إضافة إلى كفاية واحدة درجة ممارستها متوسطة هي : " يشجع العاملین على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.10) ، وكانت درجة الممارسة منخفضة لكفائيتين ، جاءت الأولى بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.23) هي " يطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين ، والثانية بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.21) لكفاية " يقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة " كما يبين الجدول (21) .

مجال السياسة والسلطة التربويتين :

اشتمل هذا المجال على ست كفايات ، جاءت درجة الممارسة لاثنتين منها عالية هما : " يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية " بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.69) ، والثانية " يؤكد دور الأبوين في تعليم الأطفال " بمتوسط حسابي (3.94)

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .	4.16	0.99	عالية
7	يحدد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج مديريته .	4.10	0.86	عالية
6	يؤكد حماية حقوق العاملين في مديريته .	3.97	0.98	عالية
8	يوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .	3.94	0.87	عالية
4	يطور برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص .	3.83	0.95	عالية
9	يوفر التدريب المستمر لتطوير فريق همل عالي النوعية .	3.81	0.98	عالية
10	يضع توقعات عالية لإنجاز العاملين .	3.76	0.96	عالية
5	يساعد العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .	3.75	0.99	عالية
2	يوظف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .	3.73	1.02	عالية
13	يضع أسسا موضوعية لاختيار العاملين .	3.69	1.11	عالية

متوسطة	1.10	3.59	يشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية .	12
منخفضة	1.23	2.25	يطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين .	1
منخفضة	1.21	2.25	يقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة .	11
متوسطة	1.19	3.60	الدرجة الكلية	

وانحراف معياري (1.04) . وكانت درجة الممارسة متوسطة لكفاية " يطلع العاملين على الإجراءات التي يتبعها في علاقات العمل " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14) . أما الكفايات الثلاث المتبقية فكانت درجة ممارستها منخفضة ، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.18) وانحراف معياري (1.14) لكفاية " يطور التشريعات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية " ، و (207) وانحراف معياري (1.15) لكفاية " يطور السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة " . والجدول (22) يوضح ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال السياسة والسلطة التربويتين من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال السياسة والسلطة التربويتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .	4.43	0.69	عالية
4	يؤكد دور الأبوين في تعليم الأطفال .	3.94	1.04	عالية
5	يطلع العاملين على الإجراءات التي يتبعها في علاقات العمل .	3.65	1.13	متوسطة
6	يطور التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية .	2.18	1.14	منخفضة
2	يكيف السياسات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية .	2.13	1.22	منخفضة
1	يطور السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة .	2.07	1.15	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.07	1.45	متوسطة

مجال القيم والأخلاق القيادية :

يبين الجدول (23) أن المتوسطات الحسابية لكفايات مجال القيم والأخلاق القيادية فكانت (4.24) وانحراف معياري (0.88) لكفاية " يقدر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي " ، و (2.10) وانحراف معياري (1.13) لكفاية " يحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة

" كما يوضح الجدول (23) أن خمس كفايات ممارسة بدرجة عالية تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.24 - 3.78) وانحرافات المعيارية بين (0.88 - 1.08) . فضلا عن كفاية واحدة جاءت بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (1.13) هي " يحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة " .

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات مجال القيم والأخلاق القيادية من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقم الكفاية	مجال القيم والأخلاق القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	يقدر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي .	4.24	0.88	عالية
2	يطبق المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين .	4.20	0.92	عالية
1	يوظف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين .	4.16	0.89	عالية
6	يؤكد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين .	3.80	1.02	عالية
5	ينمي قيمة الأمانة عند العاملين .	3.78	1.08	عالية
3	يحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة .	2.10	1.13	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.71	1.24	عالية

وفي المحصلة فقد كانت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم من وجه نظر رؤساء الأقسام عالية لاثنتين وسبعين كفاية إدارية معاصرة من أصل اثنتين وتسعين كفاية إدارية ، فضلا عن سبع كفايات إدارية كانت درجة ممارستهم لها متوسطة هي : " ينمي الرقابة الذاتية عند العاملين " ، و " يشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات " في مجال القيادة ، و " يراعي حاجات العاملين عندما يتعامل معهم " في مجال إدارة المنظمة ، و " يوجه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديريته " في مجال التخطيط وتطوير المناهج " و " يقيم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم " في مجال إدارة التعليم ، و " يشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية " في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها " ، و " يطلع العاملين على الإجراءات التي يتبناها في علاقات العمل " في مجال السياسة والسلطة التربويتين . إضافة إلى

ثلاث

عشرة كفاية إدارية معاصرة كانت درجة ممارستها منخفضة هي : " يفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية " ، و " يشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية " ، في مجال القيادة ، و " يحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة " ، و " يحرص على دعم المجتمع المحلي لهداف المنطقة التعليمية " في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ، و " يوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز " في مجال التخطيط وتطوير المنهاج ، و " يساعد رئيس مجلس التربية والتعليم في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم " ، و " يقدم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة " في مجال إدارة التعليم ، و " يطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين " ، و " يقدم مكافآت مالية عن البحوث التربوية المميزة " في مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، و " يطور التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية " ، و " يكيّف السياسات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية " ، و " يطور السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة " في مجال السياسة والسلطة التربويتين ، و " يحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المختلفة " في مجال القيم والأخلاق القيادية . والجدول (24) يوضح ذلك .

الجدول (24)

توزع الكفايات الإدارية المعاصرة على مجالات الدراسة، ودرجة ونسبة ممارستها من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم

المجال	الكفايات الإدارية الممارسة			الكفايات الإدارية	نسبة الممارس	نسبة الممارسة	نسبة الممارسة	نسبة الممارسة
	عالية	متوسطة	منخفضة					
القيادة .	12	2	2	16	75	12.5	12.25	87.5
الاتصال والعلاقات الإنسانية.	12	00	2	14	85.71	00	14.29	85.71
إدارة المنظمة .	13	1	00	14	92.86	7.14	00	100
التخطيط وتطوير المنهاج .	10	1	1	12	83.33	8.33	8.34	91.66

81.82	18.18	9.1	72.72	11	2	1	8	إدارة التعليم .
84.61	15.39	7.69	76.92	13	2	1	10	إدارة الموارد البشرية وتنميتها .
50	50	16.66	33.33	6	3	1	2	السياسة والسلطة التربويتين .
83.33	16.67	00	83.33	6	1	00	5	القيم والأخلاق القيادية .
85.87	14.13	7.61	78.26	92	13	7	72	الكلية .

السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة ، من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ؟

للإجابة عن هذا السؤال أستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم . لقد بلغت القيمة التائية (t - test) الكلية (1.14) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) . والجدول (25) يوضح ذلك.

ويبين الجدول (25) القيم التائية (t - test) لمجالات الكفايات الإدارية ، التي تراوحت بين (1.94) لمجال " التخطيط وتطوير المنهاج " ، و (0.04) لمجال " القيم والأخلاق القيادية " وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) . لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية

جدول (25)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للكفايات الإدارية المعاصرة الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام ، والقيمة التائية لمجالات الدراسة

المجال	الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الكفايات	قيمة (t)
التخطيط وتطوير المنهاج .	مديرو التربية	4.20	0.96	12	1.94
	رؤساء الأقسام	3.78	1.12		
القيادة	مديرو التربية	4.05	1.17	16	1.41
	رؤساء الأقسام	3.73	1.16		
إدارة المنظمة .	مديرو التربية	4.21	0.80	14	1.62
	رؤساء الأقسام	3.90	1.00		
القيم والأخلاق القيادة .	مديرو التربية	3.72	1.27	6	0.04
	رؤساء الأقسام	3.71	1.24		
إدارة الموارد البشرية وتنميتها .	مديرو التربية	3.77	1.20	13	0.73
	رؤساء الأقسام	3.60	1.19		
الاتصال والعلاقات الإنسانية .	مديرو التربية	3.96	1.06	14	1.43
	رؤساء الأقسام	3.64	1.15		
إدارة التعليم .	مديرو التربية	3.98	1.18	11	1.21
	رؤساء الأقسام	3.69	1.23		
السياسة والسلطة التربويتين .	مديرو التربية	3.13	1.42	6	0.21
	رؤساء الأقسام	3.07	1.45		
الكلية	مديرو التربية	3.95	1.14	92	1.14
	رؤساء الأقسام	3.69	1.17		

والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة ، من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر رؤساء

الأقسام في مديريات التربية والتعليم ؟

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أسئلتها وعلى النحو التالي :

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ؟

تمخّضت النتائج الواردة في الجدول (4) عن تحديد (92) كفاية معاصرة يمارسها مديرو التربية والتعليم ، حصلت (86) منها على نسبة اتفاق أكثر من (80%) فضلا عن ست كفايات أضافها المحكمون ، توزعت على ثمانية مجالات .

ومن استعراض قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة السابقة ، نلاحظ أن بعضها يناسب النظام التربوي الأمريكي ، والثقافة الأمريكية ، والفلسفة التربوية المشتقة من الفلسفة الرأسمالية ، حيث تم الاعتماد على الأدب التربوي الأمريكي بشكل كبير ، وقد لا تكون مناسبة للنظام التربوي الأردني بسبب التباين الثقافي ، والفلسفة التربوية ، والبنية الاجتماعية ، والنظام التربوي ، وغيرها من العوامل التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لها. ويتوقع الباحث حسب معرفته بالنظام التربوي الأردني أن لا يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن ، وسيترك الفصل في أمرها لمديري التربية والتعليم أنفسهم ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم .

ومن هذه الكفايات : كفاية " فهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية " ، إن كفاية من هذا النوع ضرورية للمجتمع الأمريكي لكثرة الثقافات الفرعية في المجتمع المحلي أو المنطقة التعليمية ، ولا تُعد هذه الكفاية ضرورية لممارستها في المجتمع المحلي في الأردن ، لقلة التباينات بين الثقافات الموجودة في الأردن ، إضافة إلى أنها تتمازج مع بعضها بسبب الحراك الاجتماعي ، ويمكن أن يقلل من أهميتها .

أما كفاية " إشراك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية " فهي ممارسة في المجتمع الأمريكي ، حيث يشارك المجتمع المحلي في وضع التصورات والمشروعات

والسياسات التربوية التي تلبي حاجاته في المنطقة التعليمية ، كما أن المجتمع المحلي يساهم في تمويل مشروعات التربية والتعليم من خلال الهبات والضرائب وغيرها ، إضافة إلى الاختلافات بين منطقة تعليمية وأخرى مما يجعل المشروعات التي تناسبها مختلفة ، أما في الأردن فإن مثل هذه الاختلافات غير موجودة ، كما أن القطاع العام لا يشارك في تمويل مشروعات التربية والتعليم ، وإنما تمويل الموازنة العامة للدولة التي تصوغ المشروعات التي تحقق المصلحة العامة وتخدمها ، مما قد يجعل هذه الكفاية غير مناسبة للبيئة الأردنية .

وفيما يخص كفاية " المحافظة على علاقات تعاون مع الصحافة " فهي تناسب المجتمع الأمريكي الذي استمدت منه هذه الكفاية ، إذ تلعب الصحافة دورا حيويا في شتى مناحي الحياة ومن ضمنها التربية والتعليم ، فالصحافة ضرورية للدعاية وحث الممولين على التبرع للتربية والتعليم في المنطقة التعليمية ، إضافة إلى دورها في التأثير على المجتمع المحلي عند اختيار مديري التربية والتعليم ، لأن مديري التربية والتعليم يتم تعيينهم وفق أسس موضوعية من قبل المنطقة التعليمية أو يتم انتخابهم فضلا عن أن مديري التربية والتعليم يمثلون سلطة عليا في المنطقة التعليمية . أما في الأردن فيتم تعيين مديري التربية والتعليم ، وتحوّل مهمة الاتصال مع الصحافة وبناء علاقات تعاون معها لجهات أخرى في الوزارة أنيطت بها هذه المهمة ، الأمر الذي قد يجعلها خارج اختصاص وصلاحيات مديرو التربية والتعليم في الأردن .

أما كفاية " توجيه المختصين لتطوير المنهاج وفقا لمؤشرات الإنجاز " فهي من اختصاص مديرية المناهج في وزارة التربية والتعليم ، ومدير التربية والتعليم غير مخوّل بها .

وفيما يتعلق بكفاية " تقديم مكافآت مالية للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة " فلا يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن لعدم وجود مخصصات وبنود لصرف مثل هذه المكافآت ، ولكن يمكن أن يقدم هدايا رمزية في مثل هذه المناسبات ، أما في بعض الدول فيمارس مديرو التربية والتعليم هذه الكفاية .

أما كفاية " تقديم المكافآت المالية عن البحوث المميزة " فهي من اختصاص مديرية البحث والتطوير التربوي " في وزارة التربية والتعليم ، كما لا يوجد بند لصرف مثل هذه المكافآت ، وعليه فهم غير مخولين بها ولا تسمح لهم التعليمات والتشريعات بذلك ، علما بأنها من اختصاص مديري التربية والتعليم في أمريكا مثلا ، لأن كل منطقة تعليمية لها تمويلها الخاص ويشارك القطاع الخاص بذلك .

وفيما يتعلق بكفاية " تطوير الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين " فهي تختص بالمجتمع الأمريكي لأن مديري التربية والتعليم هم المخولون بذلك ، وتقع ضمن صلاحياتهم ، فيتم تطوير الوصف الوظيفي ليتلاءم مع الحاجات التربوية للمنطقة التعليمية ، علما بأن لكل منطقة تعليمية خصوصياتها وحاجاتها التي تناسبها ، ويمكن أن تتفرد بها عن غيرها ، وهذه الكفاية قد لا تناسب البيئة التربوية الأردنية التي تتصف بنوع من التجانس النسبي ، فضلا عن أن مثل هذا الوصف منوط بجهات أعلى في مركز الوزارة وليست من مهام مديري التربية والتعليم .

أما كفايات " تكييف السياسات التربوية وفقا لاحتياجات المنطقة التعليمية " ، و " تطوير السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة " ، و " تطوير التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية " . فهي تناسب بلد مثل أمريكا ، تتفاوت المناطق التعليمية فيها من حيث الثقافات والأهداف التعليمية والتشريعات والقوانين ، فضلا عن الاختلافات بين المجتمعات المحلية حتى في المنطقة التعليمية الواحدة ، فلكل ولاية سياساتها التربوية وقوانينها الخاصة بها . ومثل هذه الكفاية قد لا تناسب البيئة التربوية التي تتصف بقلّة التنوع ، إضافة إلى أن هناك جهة عليا في الوزارة مخولة برسم السياسات وتطويرها ، وجهات أخرى مختصة بوضع التشريعات التربوية وتطويرها ، وهي لا تقع ضمن صلاحيات مديري التربية والتعليم في الأردن . وينطبق الأمر على كفاية " احترام حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المختلفة " لعدم وجود تنوع واختلاف كبير في الثقافات بين مناطق الأردن مما قد يجعل مثل هذه الكفاية غير ضرورية للبيئة الأردنية .

وسوف يعلّق الحكم على ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات كافة لحين الإجابة عن السؤالين الثاني والثالث .

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم كانت عالية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (3.95) وبانحراف معياري (1.14)، وتراوح المتوسط الحسابي لممارسة هذه الكفايات وفقا لكل مجال بين (4.21) بانحراف معياري (0.8) بدرجة ممارسة عالية، و (3.13) وانحراف معياري (1.42) بدرجة ممارسة متوسطة.

كما كانت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم عالية لاثنتين وسبعين كفاية ، إضافة إلى تسع كفايات كانت درجة ممارستهم لها متوسطة ، أما الكفايات الإدارية المعاصرة المتبقية والبالغ عددها (11) كفاية فكانت درجة ممارستها منخفضة، والجدول (14) يوضح ذلك .

وقد تُعزى درجة الممارسة العالية لهذا العدد من الكفايات الإدارية المعاصرة والبالغة (72) كفاية من أصل (92) إلى الإعداد المهني ، والعلمي ، والخبرات الطويلة التي يمتلكها مديرو التربية والتعليم في مجال التعليم والإدارة ، أو التقدير العالي للذات الذي كان له أثر على استجاباتهم ، وتقديرهم العالي لدرجة ممارستهم لهذه الكفايات ، أو إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير وتنمية الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ، أو الانفتاح على النظم التربوية العالمية ، والإفادة منها .

أما الكفايات الإدارية المعاصرة الممارسة بدرجة متوسطة فيمكن أن يكون بسبب قلة تقدير بعض مديري التربية والتعليم لأهمية هذه الكفايات من وجه نظرهم ، أو أن بعضهم لا ينتبه لها وخاصة أن غالبيتها تتعلق بتنمية القيم أو السلوكيات المختلفة، التي يعتبرها مديرو التربية والتعليم موجودة عند العاملين لاتصالها بالتنشئة الأسرية والاجتماعية .

أما فيما يتعلّق بالكفايات الإدارية المعاصرة الممارسة بدرجة منخفضة فإن القوانين والتشريعات لا تسمح لمدير التربية والتعليم بممارستها ، وهي تقع خارج الاختصاص المهني ، والموقع الوظيفي لمديري التربية والتعليم في الأردن، ويمارسها بعضهم انطلاقا من فكرة المبادأة فقط ، كما أن بعضها لا يناسب البيئة التربوية الأردنية بخصائصها شبه المتجانسة ، وثقافتها الواحدة تقريبا ، فضلا عن وجود سلطة عليا هي المخولة بممارسة مثل هذه الكفايات ، وجهة رسمية واحدة تمول التعليم في الأردن . لذلك فإن مديري التربية والتعليم في الأردن غير مخولين بممارستها .

ويمكن أن يُعزى عدم إعطاء مديري التربية والتعليم صلاحية ممارسة هذه الكفايات إلى بعض القصور في النظام التربوي الأردني الذي يغلب عليه المركزية في بعض الجوانب التشريعية والإدارية ، فضلا عن عدم إعطاء المجتمعات المحلية والقطاع الخاص دور في تطوير الإدارة التربوية في الأردن .

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة الحسين (1992) في أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون عملية التخطيط التربوي بدرجة عالية . كما اتفقت مع نتائج دراسة خميس (1992) حول بعض مجالات الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو الإدارة المتوسطة في الجمهورية اليمنية، وهي التخطيط والتنظيم، والقيادة ، والعلاقات الإنسانية، والاتصالات. واتفقت أيضا مع نتائج دراسة أبو الكشك (1996) حول بعض الكفايات . و نتائج دراسة جايلس وجايلس (Giles & Giles, 1991) حول أهمية الاتصال والعلاقات بينشخصية لنجاح مديري التربية والتعليم في عملهم . ومع نتائج دراسة كروسن ومورس (Crowson & Moris, 1991) حول أهمية تفويض العاملين ، وقيم المجتمع ومعاييرها . كما اتفقت مع نتائج دراسة شارب ونيومان (Sharp & Newman, 1991) على أهمية الثقة بالعاملين ، والثقة بالنفس ، والاتصال بالنسبة لمديري التربية والتعليم .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كروسن وجلاس (Crowson & Glass, 1993) حول أهمية دور مديري التربية والتعليم في العملية التربوية . ودراسة كيرشنر (Kerchner, 1992) التي أكدت دور مدير التربية والتعليم في قيادة التغيير ، والعلاقات، ولكن دوره في تطوير المنظور المنظمي ، وإيجاد عملاء للحصول على الدعم المالي لا يمارسها مدير التربية والتعليم في الأردن . واتفقت مع نتائج دراسة إيستمان (Eastman, 1992) حول أهمية الاهتمام بالصحة الشخصية والنمو المهني للعاملين . ومع نتائج دراسة لسلي (Leslie, 1993) حول أهمية اعتماد مديري التربية والتعليم المشاركة الفعالة للعاملين ، وتوظيف القيادة التشاركية ، وصناعة القرار التشاركي ، والتعلم الذاتي ، ودعم الوالدين . و مع نتائج دراسة كوب (Cope, 2002) على ضرورة امتلاك مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية اللازمة لتولي هذا المنصب ، وضرورة تدريبهم وتأهيلهم بناء عليها . ونتائج دراسة زولر (Zoeller, 2002) على أهمية الكفايات القيادية وكفايات الاتصال بالنسبة لمديري التربية والتعليم . ونتائج دراسة بوري (Burry, 2003)

حول ضرورة معرفة مدير التربية والتعليم لأساليب حل المشكلات ، والعلاقات الاجتماعية ، وإدارة المعلومات . وافقت أيضا مع نتائج دراسة كنايس (Canales, 2003) حول ضرورة امتلاك مدير التربية والتعليم لكفايات التخطيط ، وحل المشكلات ، وفهم القوى الشخصية ، ووضع التوقعات العالية للعاملين . أما الكفايات المتعلقة بالموازنة ، وإشباع حاجات الجمهور المتزايد ، فلا يمارسها مدير التربية والتعليم في الأردن . وافقت مع نتائج دراسة تسكا (Teska, 2003) حول أهمية الاتصال لمديري التربية والتعليم الفعالين لما له من دور حاسم في القيادة التربوية .

وقد أكدت أربع من الدراسات الأجنبية أهمية كفايات الاتصال لمدير التربية والتعليم هي : دراسة تسكا (Teska, 2003) ودراسة زولر (Zoeller, 2002)، ودراسة شارب ونيومان (Sharp & Newman, 1991)، ودراسة جايلس وجايلس (Giles & Giles, 1991) ، علما بأن مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ، والترتيب السادس من وجهة نظر رؤساء الأقسام في هذه الدراسة .

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بني إرشيد (1991) في الجانب المتعلق في السلوك الإداري والقيادي لمدير التربية والتعليم الذي وصفه بني إرشيد بأنه يتصف بشكل عام بعدم الاستمرارية ، ولكن من الواضح من نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية عالية . واختلفت أيضا مع دراسة خميس (1992) في العديد من الكفايات ضمن هذه المجالات . أما التنسيق والرقابة ، واتخاذ القرارات ، وإدارة الاجتماعات ، وإدارة الوقت فجاءت ضمن مجال إدارة المنظمة في هذه الدراسة . كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة قباعة (1993) التي كانت تقديرات أفراد عينتها لفعاليات العملية الإدارية متوسطة ، في الوقت الذي أشارت فيه هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن عالية من وجهة نظرهم. و اختلفت أيضا مع دراسة أبو الكشك (1996) حول الكفايات المتعلقة بالتخطيط ، وتنمية العاملين ، والنمو الذاتي التي كانت درجة أداء مديري التربية والتعليم في الأردن لها دون المتوسط حسب ما جاء في دراسة أبو الكشك ، في حين كانت درجة ممارستهم لها عالية حسب نتائج هذه الدراسة . واختلفت كذلك مع نتائج دراسة بوري (Burry, 2003) حول ضرورة معرفة مدير التربية والتعليم لثقافة المنطقة التعليمية . لأنه لا توجد اختلافات كبيرة في الثقافات في الأردن.

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (15) أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارستهم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر رؤساء الأقسام (3.68) وبانحراف معياري مقداره (1.18) . و تراوحت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة بين (3.90) بانحراف معياري (1.00) ، و (3.07) وانحراف معياري (1.45) .

كما كانت درجة ممارستهم عالية لاثنتين وسبعين كفاية من أصل (92) كفاية إدارية معاصرة ، فضلا عن سبع كفايات إدارية معاصرة كانت درجة ممارستهم لها متوسطة ، وثلاث عشرة كفاية إدارية معاصرة كانت درجة ممارستها منخفضة ، كما في الجدول (24) .

ومن الملاحظ أن مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام قد اختلفوا حول عدد الكفايات الإدارية المعاصرة الممارسة بدرجة متوسطة ومنخفضة من حيث درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لها ، ولكن هذا الاختلاف ليس جوهريا من وجهة نظر الباحث .

ويمكن أن يعزى التقدير العالي لرؤساء الأقسام لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة إلى التدريب والتأهيل والخبرة الطويلة التي يمتلكها مديرو التربية والتعليم ، ويمكن أن يكون محاولة لإرضاء مديريهم عنهم .

رابعا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على الآتي :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين مستوى الكفايات الإدارية المعاصرة ، التي يمارسها مديرو التربية والتعليم من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

بينت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم ، حيث بلغت القيمة التائية (t- test) الكلية (1.14) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة فبينت النتائج الواردة في الجدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لكفايات مجالات الدراسة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام لجميع مجالات الدراسة الثمانية حيث تراوحت القيمة التائية لها من (1.94) لمجال التخطيط وتطوير المنهاج ، و (0.04) لمجال القيم والأخلاق القيادية وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) .

وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينتين متقاربون في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة ، بحيث كانت القيم التائية غير دالة إحصائياً ، وهذا يعزز من مدى صدق النتائج ، وأهمية هذه الكفايات لكلا الطرفين ، أو قد يُعزى إلى تمكّن مديري التربية والتعليم من ممارسة هذه الكفايات بجدارة ، وإدراكهم لأهميتها ، وقد لمس الباحث ذلك من خلال أسئلة الباحث لرؤساء الأقسام أثناء توزيع الاستبانات وجمعها في مديريات عمان الأربع التي تم توزيعها باليد من قبل الباحث ، أو محاولة رؤساء الأقسام التقرب من مدير التربية والتعليم ، أو الخوف من العقاب .

ويمكن إرجاعها إلى انفتاح النظام التربوي الأردني على النظم التربوية العالمية يأخذ منها ما يناسب الثقافة الأردنية والفلسفة الاجتماعية والفلسفة السياسية في الأردن، وأن القائمين على التربية والتعليم في الأردن يطمحون دائماً إلى تطوير الإدارة التربوية ، وإعداد القيادات التربوية وتطويرها حسب ما تقتضيه حاجات التطور والتغيير في العالم ، وفي حدود الإمكانيات المتاحة .

: التوصيات :

بناء على نتائج السؤال الأول ، " تحديد (92) كفاية إدارية معاصرة لمديري التربية والتعليم "، يوصي الباحث اعتماد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة بعد تكييفها لتناسب البيئة التربوية الأردنية لتقويم الأداء ، وبناء البرامج التدريبية لمديري التربية والتعليم الجدد ، والبرامج التعليمية لإعداد مديري التربية والتعليم في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية ، وطرح مساقات دراسية حول هذا الموضوع .

وبناء على نتائج السؤال الثاني " كانت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة عالية من وجهة نظرهم " ، يوصي الباحث بالتأكيد على كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنميتها عند إعداد مديري التربية والتعليم ، وإعطائهم دورا في وضع السياسات التربوية ووضع التشريعات والقوانين التربوية ، والتأكيد على كفايات مجال القيم والأخلاق القيادية وتنميتها .

وبناء على نتائج السؤال الثالث " كانت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية المعاصرة عالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم " ، يوصي الباحث إعطاء دور أكبر لمديري التربية والتعليم في وضع السياسات التربوية ، وتطوير التشريعات والقوانين ، والاهتمام بتنمية كفايات القيم والأخلاق القيادية ، وكفايات إدارة الموارد البشرية وتنميتها

و يجمل الباحث التوصيات بالآتي :

1 - اعتماد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة بعد تكييفها لتناسب البيئة التربوية الأردنية لتقويم الأداء ، وبناء البرامج التدريبية لمديري التربية والتعليم الجدد ، والبرامج التعليمية لإعداد مديري التربية والتعليم في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية ، وطرح مساقات دراسية حول هذا الموضوع .

2 - اعتماد برامج التدريب القائمة على الكفايات لإعداد مديري التربية والتعليم الجدد في الأردن .

3- جاءت درجة ممارسة كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية عالية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام ، ولكنها جاءت في الترتيب السابع من حيث الأهمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ، والترتيب السادس من وجهة نظر رؤساء الأقسام . لذلك يوصي الباحث بالتأكيد على أهمية امتلاك مديري التربية

والتعليم لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية لأهميتها عالمياً.

4 - إعطاء مديري التربية والتعليم في الأردن دوراً في وضع السياسات التربوية والتشريعات والقوانين .

مراجع البحث :

Research References

المراجع العربية :

أبو الكشك، محمد نايف عقله . (1996) ، بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .

أحمد ، أحمد إبراهيم . (1999) ، نحو تطوير الإدارة المدرسية : دراسات نظرية وميدانية ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .

أحمد ، أحمد إبراهيم . (2001) ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .

أحمد ، أحمد إبراهيم . (2002) ، تحديث الإدارة التعليمية ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .
البدرى ، طارق عبد الحميد . (2002) ، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

البعليكي ، روجي ، ومنير . (2001) ، المورد ، بيروت : دار العلم للملايين .

بني إرشيد ، عبد القادر عبد الله . (1991) الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

بواقنة ، علي خالد يوسف . (2001) ، الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .

- التل ، أحمد يوسف . (1989) ، تطور نظام التربية والتعليم في الأردن (1921-1989) مؤثرات وعوامل ، عمان : وزارة الثقافة والشباب .
- التويجري ، محمد بن إبراهيم ، والبرعي ، محمد بن عبد الله . (1993) ، معجم المصطلحات الإدارية ، الرياض : مكتبة العبيكات .
- جامل ، عبد الرحمن عبد السلام . (2001) ، الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- الحسين ، خالد صالح شبلي . (1992) ، فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستها في مجال عملهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- الخرابشة ، مشهور ، وآخرون . (2004) ، " ورقة عمل تخصصية حول : تطوير الإدارة والتنظيم في وزارة التربية والتعليم " ، مجلة رسالة المعلم ، بديل العديدين الثاني والثالث ، المجلد الثاني والأربعون ، الأردن .
- حريم ، حسين . (1997) ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
- خميس ، توفيق محمد أحمد . (1992) ، تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان التربية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .
- الخوaja ، محمود محمد . (1987) ، تحليل وتقييم كفاءة العاملين في قطاع البنوك الأردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان الأردن .

- الخولي ، محمد علي . (2000) ، قاموس التربية ، عربي - إنجليزي ، عمان : دار الفلاح للنشر والتوزيع .
- الدره ، عبد الباري ، والمدهون ، موسى ، والجزراوي ، إبراهيم . (1994) ، الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات منهج تحليلي ، ط ١ ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية .
- الرشدان ، عبد الله زاهي ، وهمشري ، عمر أحمد . (2002) ، نظام التربية والتعليم في الأردن ، عمان : دار صفا للنشر والتوزيع ودار وائل للنشر .
- زويلف ، مهدي حسن . (2003) ، إدارة الأفراد ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، مكتبة المجتمع العربي .
- سليمان ، عرفات عبد العزيز . (2001) ، إستراتيجية الإدارة في التعليم (ملامح من الواقع المعاصر) ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- الشنواني ، صلاح . (2003) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : مؤسسة سباب الجامعة .
- الطراونة ، إخليف (2003) ، التطوير التربوي ، عمان : دار الشروق .
- الطعاني ، حسن ، (1999) ، " دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة " ، مجلة مركز البحوث التربوية - جامعة قطر ، السنة الثامنة ، العدد الخامس عشر .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن . (1997) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن . (1999) ، الإدارة التعليمية : مفاهيم وآفاق ، عمان : دار وائل .
- عباس ، سهيلة محمد ، علي ، علي حسين . (1999) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
- عبد الفتاح ، حسين . (1992) ، " الدور الإشرافي لمدير المدرسة في تعليم وتعلم اللغة العربية " ، رسالة المعلم ، العدد الرابع ، المجلد الثالث والثلاثون .

العربي ، عبد الله بالقاسم ، ومهدي ، عباس عبد (١٩٩٦) ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .

عريفج ، سامي سلطي . (2001) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

علي ، محسوب عبد الصادق . (2000) ، قاموس المصطلحات التربوية - عربي - إنجليزي، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .

العميان ، محمد سلمان . (2002) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل .

العناتي ، ختام عبد العزيز . (2003) ، بناء أُمُودج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

عويضة ، عدنان إبراهيم . (2003) ، درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة القدس ، القدس ، فلسطين .

الفتلاوي ، سهيلة محمد كاظم . (2003) ، كفايات التدريس : المفهوم ، التدريب ، الأداء ، عمان : دار الشروق .

الفريجات ، غالب عبد المعطي . (2000) ، الإدارة والتخطيط التربوي : تجارب عربية متنوعة ، عمان : الشركة الجديدة للطباعة والتجليد .

الفاقي ، عبد المؤمن . (1994) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .

قباة ، علي محمد جدوع . (1993) ، تقويم الإدارة التربوية الوسطى في الأردن ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- القريوتي ، محمد قاسم . (1993) ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار الشروق .
- قوقزة ، سليمان طالب محمد . (2003) ، مدى توافر الكفايات التقنية التعليمية لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية في محافظة جرش وممارستهم لها من وجهة نظرهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- اللقاني ، احمد حسين ، الجمل ، علي أحمد . (1999) ، معجم المصطلحات التربوية والمعرفية في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة : عالم الكتب .
- مؤتمن ، منى ، العزام ، محمود . (2000) ، الكتاب السنوي لوزارة التربية والتعليم في الأردن لعام (1999-2000) منجزات ومؤشرات ، المديرية العامة للبحث والتطوير التربوي ، عمان ، الأردن .
- مؤتمن ، منى ، وآخرون (2002) ، دليل الاتصال الإداري الفعال، عمان : وزارة التربية والتعليم.
- مرسي ، محمد حسن . (2003) ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .
- مطاوع ، إبراهيم عصمت . (2003) ، الإدارة التربوية في الوطن العربي ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- مفلح ، غازي . (1998) ، الكفايات التعليمية التي يحتاج معلمو المرحلة الابتدائية إلى إعادة التدريب عليها في دورات اللغة العربية التعزيزية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة دمشق ، سوريا .
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، (1976) ، اجتماع وكلاء وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية لبحث موضوع تطوير الإدارة التربوية، الإسكندرية، (7 - 12 آب) .
- مهدي ، عباس عبد ، (2004) ، "أموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية " ، مؤتمن للبحوث والدراسات ، العدد (1) ، المجلد (19) ، الأردن .

المومني ، حنان أحمد حمد . (1998) ، الكفايات اللازمة لمساعدة مديري مدارس اربد من وجهة نظر مديريهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .

المومني ، عبد الكريم . (2001) ، الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسة التربوية، عمان: المؤلف .

الناصر، عبد الله سهو . (2003) ، "وصف الوظائف ومراجعة الأداء" ، مجلة رسالة المعلم ، بديل العددين الثالث والرابع ، المجلد الواحد والأربعون ، الأردن .

النبهان ، موسى . (٢٠٠٤) ، أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

نشوان ، يعقوب ، ونشوان ، جميل . (2004) السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع .

هاشم ، كمال الدين محمد . (1991) ، برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات التعليمية لدى معلم المواد التجارية بالمرحلة الثانوية التجارية بالسودان في أثناء الخدمة ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة الخرطوم ، السودان .

هيئات ، محمد إبراهيم صلاح . (2001) ، درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن .

وزارة التربية والتعليم . (1989) ، مؤتمر التطوير التربوي الأول (1987) .

وزارة التربية والتعليم . (1998) ، قانون التربية والتعليم رقم (3) ، لعام (1994) .

وزارة التربية والتعليم ، (2004) ، الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية ، قسم التخطيط التربوي .

اليونسكو . (1996) ، الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

American Association of School Administrators, (1994a)“ Professional Standards for the Superintendency”, **ERIC**, Vol. 29, No.8, ED 368047.

American Association of School Administrators, (1994b)“ Roles and Relationships: School Boards and Superintendents”, **ERIC**, Vol. 29, No.11, 1994, ED 371465.

Bartholomew, Walter, (2002), “Leadership Values and Roles of Florida School District Superintendents wwwLib.UMI.com/dissertations, DAI-A 63/02, p. 428, Aug 2002. 5/1/2004.

Burry, Sally Elisabeth, (2003), “ Educational Leadership and The Phenomenon of the Public School Superintendent: A Focus Group Study, wwwLib.UMI.com/dissertations, DAI-A 64/02, p. 346, Aug, Superintendency, 19/4/2004.

Canales, Priscilla, (2003), “ Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas”, wwwLib.UMI.com/dissertations, DAI-A 64/04, p. 1138, Oct, Superintendency, 19/4/2004.

Ciulla, Joanne, (1998), **Leadership Definitions**, Leadership South West of England, University of Exeter, www.yahoo.co, , 2005.

Cohen, Allen, Fink, Stephen, Gadon, Herman, (1992), **Effective Behavior in Organization**, Boston, Mass: IRWIN.

Cope, Robert Bruce, (2002) “Special Education Directors’ Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents’ Perceptions of Competencies

- Required for the Position of Special Education Director”,
www.Lib.UMI.com/dissertations, DAI-A 63/07, p. 2465, Jan 2003. 5/1/2004.
- Crowson, Robert L.& Morris, Vancleve. (1991), “ The Superintendent and School Leadership .The National Center for School Leadership Project, ERIC, Vol. 26, N0. 7, ED 328945.
- Dodle, Norman, R. (1973), “ Selection Competency Outcomes for Teachers Education, **The Journal of Teacher Education.**
- Eastman, Mark.& Mirocknil, Denise A. (1992), “ Stressed for Success: A Study of Stress and the Superintendency, ERIC, Vol. 27, No. 1, ED 336854.
- GCSAA Training Standard, (2004), www.gcsaa.org/learn/training/standard.asp. yahoo, “Superintendent Competencies”,10/1/2004.
- Giles, Douglas E.& Giles, Sharon. (1991), “Passages New Superintendents Experience in Taking Change”, ERIC, Vol. 26, No. 4, ED 325980.
- Hamline University, (2004), Program Competencies for Superintendents, www.hamline.edu/gse/adl-tml/prospective/competencies.html-4k, yahoo, Superintendent Competencies, 10/1/2004.
- Houston, W. Robert& Howsan, (1972), **Competency Based Teacher Education**, Chicago Progress problems and Prospects, Science Research Associates, Inc.
- Kean, Michael, H. (1983), “ Administrative Uses of Research and Evaluation Information”, **Review of Research in Education**, pp (373-374).

Kerchner, Charles Taylor, (1992), “ Superintendent Role Changes and Labor Relations Reform, **ERIC**, Vol. 27, No. 1, ED 336863.

Leslie, Madylon, (1993), “ The Critical Role of the Superintendent in School Reform”, **ERIC**, Vol. 28, No. 2, ED 349658.

Luthans, Fred, (1989), **Organization Behavior**, N. Y.: McGraw- Hill Book, co.

Management Competencies, www.businessskillstraining.com.uk/bst-map.htm, 8/5/2004.

Massenari, K. (1975), CBTE’S Potential for Improving Educational Personnel Development, **Journal of Teacher Education**, Vol. 141, No. 11.

McDonald, Fredrick, J. (summer, 1975), “ The Rational for Competency – Based Programs”, Education for Teaching, **Journal of The Association of Teachers in Colleges and Departments of Education**.

Mcshane Steven L. & Glinow Mary Ann Von, (2000), **Organizational Behavior**, Adivision of McCraw – Hill Companies.

Medicine Hat Catholic Board of Education, (2004), “Superintendent of Schools”,www.mhcbe.ab.ca/cec/policy%20Manual/5000%20personnel/superintendent.pdf. “Yahoo, Competencies of the Superintendent”, 8/5/2004.

Minnesota State University, Department of Educational Leadership,

(2004),Superintendent Competencies,

www.coled.mnsu.edu/departments/educationLeadership/forms.html.

10/1/2004

Roberts, Laraine M. (1992), “ Constructing a Practical Framework for the Superintendent’s Leadership Role in School Reform”, **ERIC**, Vol. 27, No. 1, ED 335732.

Sharp, William L.& Newman, Isadore, (1991), “ Board of Education: Trust, Confidence, and Communications: A Study of First Year Superintendents, **ERIC**, Vol. 26, No. 4, ED 325931.

Sherer, R. (1989) “ A study Comparing The Use of Buffering and Decision Styles by Beginning and Experienced Exemplary Superintendents”, **Dissertation Abstracts International**, Vol. 50, No, 2, p0323-A.

Sherman, Renee, etal , (2002), Management Competencies Assessment Instrument, **www.pro-net2000.org**, 8/5/2004.

Stewart, Valerie & Mayes, John, (2004), Performance Management Competencies:Communication Skills, **www.EnquireWithin.co.nz**, 8/5/2004.

Teska, Jane Ellen. (2003), “ The Superintendency: Effective Leadership Through Communication”, **wwwLib.UMI.com/dissertations**, DAI-A64/05,p. 1488, Nov, Superintendency, 19/4/2004.

The Superintendent Administrator Competencies, (2004), The AASA Professional Standards for the Superintendency, **www.soencouragement.org/Superintendent20%Competencies.pdf** .yahoo, Superintendent Competencies. 10/1/2004

The Superintendent Responsibilities and Performance Indicators, (2004), Major Responsibilities of the Superintendent in Managing the District, www.soencouragement.org/Superintendent20%Competencies.pdf. Yahoo, Superintendent Competencies, 10/1/2004.

Training program, (2004), Management Competencies, www.businessskillstraining.com.uk/bst-map.htm, yahoo, Management Competencies, 8/5/2004.

University of Minnesota, (2004), Licensing for Educational Administrators, Educational Policy and Administration, www.education.umn.edu/EdPA/licensure/comp-SpEd.html

Webster's Collegiate Dictionary, (1999), Springfield, Massachusetts, U. S. A.

Winona State University, Department of Educational Leadership, (2004), www.winona.edu/educationalLeadership/LicFormpdfs/complst-sup.pdf

Zoeller, Maroba Folstadt, (2002), " Leadership Practices and Technology Competencies Critical to an Effective Superintendent Preparation Program", wwwLib.UMI.com/dissertations, DAI-A 64/06, p. 2082, Dec. 5/1/2004.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة الموجهة للمحكمين لأخذ آرائهم في أداة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات التربوية العليا
قسم الإدارة التربوية

استبانة لأخذ آراء السادة الخبراء في أداة الكفايات الإدارية
لمديري التربية والتعليم

حضرة الأستاذ والخير الفاضلالمحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تحديد الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن ودرجة تطابقها مع الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية . وتتطلب هذه الدراسة تحديد الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم . وقد قام الباحث بتحديد قائمة بمجالات الكفايات ، والكفايات ، بالاعتماد على الأدب النظري ، واستبانات لعدد من الدراسات العربية ، وبرنامج الكفايات لمديري التربية والتعليم في جامعة مينيسوتا Minnesota في أمريكا ، ومن الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ، ومسؤولياتهم ومؤشرات إنجازهم من مواقع الإنترنت .

وقد عرف الباحث الكفاية الإدارية على أنها : مجموعة المعارف والمهارات الفنية والمهنية والسلوكية ، والخصائص الشخصية ، المتصلة بالعمل الإداري ، التي تساعد مدير التربية والتعليم على القيام بالمهام الإدارية بكفاءة وفاعلية . أما بدائل الإجابة لدرجة ممارسة الكفاية فهي : دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، مطلقاً .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة وسمعة طيبة في هذا المجال ، فإني أضع هذه الاستبانة بين أيديكم راجياً أن تنال اهتمامهم ، بالحكم على مدى صلاحية المجالات والفقرات الواردة فيها ، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة. راجياً إبداء الرأي بتعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً لكل مجال وفقرة ، مع وافر احترامي وشكري وتقديري لجهودكم وتعاونكم ، ومساعدتكم العظيمة لتحكيم وإنجاز هذه الأداة .

الباحث

علي "محمد جميل" علي يدك

أولاً : مجال القيادة وثقافة المنطقة التعليمية :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية
			<p>يوظف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية .</p> <p>يزود العاملين بالتعليمات ذات العلاقة بمديريته .</p> <p>يشرك العاملين وأبناء المجتمع المحلي في حل المشكلات.</p> <p>يدون تصوره عن الاتجاهات المستقبلية للمنطقة التعليمية .</p> <p>يهتم بالموضوعات العالمية التي تؤثر في التربية والتعليم .</p> <p>يعزز الحزم الأكاديمي والتميز للعاملين والطلبة .</p> <p>يهتم بالصحة العامة للعاملين والطلبة .</p> <p>يبنى احترام الذات عند العاملين والطلبة .</p> <p>يشرك العاملين ذوي وجهات النظر المختلفة في تطوير المؤسسة التربوية .</p> <p>– ينمي الرقابة الذاتية عند العاملين .</p> <p>– يمتلك الثقافة العامة التي تمكنه من إدارة المؤسسة .</p> <p>– متزن في سلوكه .</p> <p>– لا يعاني من عقدة الشعور بالنقص أو الشعور بالعظمة .</p> <p>– يستطيع استقراء الأحداث التي تدور في الخفاء .</p> <p>– يتقبل المسؤولية للقيام بالمهام المسندة إليه .</p> <p>– يقنع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار .</p> <p>– يتفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .</p> <p>– يمارس قيادة الفريق من خلال تنسيقه لأعمال الجماعات .</p> <p>– يستطيع العمل بعزم وتصميم في الظروف الطارئة .</p> <p>– يشجع الآخرين على بذل أقصى جهدهم .</p> <p>– يدعم الآراء والأفكار السليمة للعاملين .</p> <p>– يستطيع الحصول على إجماع العاملين لدعم مشروعات المنطقة التعليمية .</p> <p>– يجيد التفاعل مع العاملين والطلبة مهما كانت خلفياتهم .</p> <p>– يبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .</p>

ثانياً : مجال السياسة والسلطة التربويتين :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية
			<p>يطور إجراءات صياغة السياسات بالتعاون مع مجلس التربية في الوزارة.</p> <p>يكيف السياسة التربوية المحلية وفقاً للاحتياجات التربوية .</p> <p>يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية والانضباطية .</p> <p>يشجع على مشاركة الأبوين في تعليم الأطفال .</p> <p>يطلع العاملين على الإجراءات التي يتبعها في علاقات العمل .</p> <p>يصوغ السياسة التربوية للمنطقة التعليمية .</p>

ثالثا : مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية
			<p>يفصل بين أهداف مديرية التربية والتعليم وأولوياتها وأهداف المجتمع المحلي وأولوياته .</p> <p>يستجيب للتغذية الراجعة من المجتمع المحلي .</p> <p>يضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .</p> <p>يحدد طرق الاتصال لإدارة المنظمة في المنطقة التعليمية .</p> <p>يختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .</p> <p>يطبق مهارات الاتصال مع المدارس التابعة لمنطقته التعليمية .</p> <p>يطور قنوات اتصال رسمية وغير رسمية للحصول على تصورات عن المنطقة التعليمية .</p> <p>يفهم أفكار الآخرين من خلال اتصاله بهم .</p> <p>يعبر عن نفسه بوضوح .</p> <p>– يمتلك مهارات الاستماع .</p> <p>– يقنع المجتمع المحلي لتوفير الاحتياجات الأساسية للمنطقة التعليمية .</p> <p>– يبني علاقات عمل بين المديرية التابعة له ومؤسسات المجتمع المدني .</p> <p>– يعزز دور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي .</p> <p>– يستخدم لغة الإطراء والمدح للعاملين .</p> <p>– يغرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .</p> <p>– يبث روح التنافس الحر بين العاملين .</p> <p>– يبني الثقة مع العاملين .</p> <p>– يحرص على دعم المجتمع المحلي لغايات المنطقة التعليمية .</p> <p>– يؤكد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .</p> <p>– يعمل على توطيد العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني .</p> <p>– يطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .</p> <p>– يدير الاجتماعات بفاعلية .</p> <p>– يطور أهداف مشتركة مع الآخرين .</p> <p>– يطور علاقات صداقة الآخرين .</p> <p>– يتطوع لتقديم الخدمات عندما تظهر الحاجة له .</p>

رابعاً : مجال إدارة المنظمة :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية
			<p>يفوض الآخرين الإنجاز أعمالهم .</p> <p>يستطيع تقويم البدائل المحتملة للقرارات التربوية .</p> <p>يحاول التوصل إلى إجماع عند اتخاذ القرارات .</p> <p>يطبق الأسلوب العلمي في صناعة القرارات .</p> <p>يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقويم الأداء .</p> <p>يوظف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعال .</p> <p>يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل .</p> <p>يتوسط لحل النزاعات بين العاملين .</p> <p>يوظف المعلومات المتاحة لحل المشكلات .</p> <p>– يطبق استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة للموقف .</p> <p>– يوجه الصراع داخل مديريته نحو تطوير العمل .</p> <p>– لا يسوف في تنفيذ المهمات .</p> <p>– يستخدم موقعه الوظيفي في حل الصراع .</p> <p>– يوظف المعلومات في تطوير الأولويات .</p> <p>– يفوض الصلاحيات للعاملين المؤهلين .</p> <p>– يتابع مهمة تفويض الصلاحيات للعاملين .</p> <p>– يستخدم صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عملياً .</p> <p>– يطور الآراء الموضوعية لمواجهة توقعات الطلبة وأولياء الأمور .</p> <p>– يخطط النشاطات التنظيمية .</p> <p>– يدير الموارد المالية والبشرية حسب الأولويات لتحقيق الأهداف التربوية .</p> <p>– يوظف التكنولوجيا في توظيف المعلومات لصناعة القرار .</p> <p>– يصف الإدارة النوعية في التربية .</p> <p>– يطبق خصائص الإدارة التحويلية في تطوير مديريته .</p> <p>– يستخدم التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية .</p> <p>– يوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .</p> <p>– يخطط لاستخدام الوقت بفاعلية .</p> <p>– يوظف أسس وقواعد النظم الإدارية في مديريته .</p> <p>– يستخدم النظم الإدارية في تسيير العمل .</p> <p>– ينجز مشاريع مديريته في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة .</p> <p>– يختار نمط اتخاذ القرار المناسب للموقف .</p> <p>– يوزع الأدوار بين العاملين وفقاً لأسس موضوعية .</p> <p>– يراعي حاجات الآخرين عندما يتعامل معهم .</p>

خامسا : مجال التخطيط وتطوير المناهج :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية
			<p>١- يضع الخطط المناسبة للاحتياجات المتطورة للتعليم مدى الحياة .</p> <p>٢- يعيد صياغة المنهاج وفقاً لمؤشرات الإنجاز .</p> <p>٣- يوجه المختصين لتطوير المنهاج بحيث يشبع حاجات الطلبة وميولهم ورغباتهم في مراحل التعليم المختلفة .</p> <p>٤- يدعم استخدام الحاسوب والتقنيات الأخرى لبناء الاقتصاد المعرفي .</p> <p>٥- يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية للطلبة .</p> <p>٦- يطور أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين والطلبة في مديريته .</p> <p>٧- يضع الخطة السنوية لمديريته بالتعاون مع العاملين والمختصين .</p> <p>٨- يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديريته .</p> <p>٩- يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعدها جزءاً أساسياً من العملية التربوية .</p> <p>١٠- يوظف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديريته .</p> <p>١١- يقيم الخطة السنوية لمديريته في نهاية العام الدراسي بالتعاون مع المختصين .</p> <p>١٢- يعتمد النظريات العلمية الحديثة عند وضع الخطط الأساسية والطارئة.</p> <p>١٣- يراعي أن تكون الخطط واقعية ، قابلة للتنفيذ والتقويم .</p> <p>يضع خطة الموازنة المالية للمنطقة التعليمية وفقاً للاحتياجات القصيرة المدى والطويلة المدى .</p>

سادسا : مجال إدارة التعليم :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية
---------	-----------	-------	---------

		<p>يوظف النظريات العلمية الحديثة في العلوم المختلفة ونتائج البحوث التربوية لمساعدة العاملين والطلبة في تحقيق أعلى إنجاز .</p> <p>يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية .</p> <p>يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة .</p> <p>يراعي حاجات الطلبة التي تؤثر في تعلمهم .</p> <p>يوظف نظريات الدوافع في العمليات التعليمية .</p> <p>يطبق تكنولوجيا المعلومات عند بناء البرامج التعليمية .</p> <p>يصف نظريات الإدارة الصفية وتقنياتها .</p> <p>يقدم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .</p> <p>يقيم إنجازات الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .</p> <p>– يساعد رئيس مجلس التعليم في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم.</p> <p>– يزود مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعد في قراراته حول السياسة التربوية .</p> <p>– ينفذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .</p> <p>– يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .</p> <p>– يعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات المنطقة التعليمية .</p> <p>– يطبق القوانين والتشريعات التربوية في المنطقة التعليمية .</p> <p>– يتوقع إنجازات عالية للعاملين والطلبة .</p> <p>– يقيم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .</p> <p>– يؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .</p>
--	--	---

سابعاً: مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها :

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	الكفاية
---------	------------	--------	---------

			<p>١- يضع أسس موضوعية لاختيار العاملين .</p> <p>٢- يوظف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .</p> <p>٣- يطبق التعليمات في تحديد مراكز العاملين .</p> <p>٤- يشكل اللجان الخاصة لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .</p> <p>٥- يدعم العاملين في المناطق الأقل حظاً .</p> <p>٦- يطور برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص .</p> <p>٧- يؤكد إشباع حاجات العاملين وفقاً للمصادر المتاحة .</p> <p>٨- يساعد العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .</p> <p>٩- يؤكد حماية حقوق العاملين والطلبة .</p> <p>١٠- يحدد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج المنطقة التعليمية.</p> <p>١١- يحافظ على التطور المهني المستمر من خلال القراءة ، وحضور المؤتمرات ، والدخول في علاقات مع العملاء .</p> <p>١٢- يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية التي وضعها المختصون .</p> <p>١٣- يقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة .</p> <p>١٤- يوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .</p> <p>١٥- يشجع العاملين على استخدام اجتهاداتهم ومبادراتهم الفردية الرامية إلى التطوير التربوي في المديرية .</p> <p>١٦- يستنبط أساليب جديدة في العمل .</p> <p>١٧- يوفر التدريب المستمر لتطوير فريق عمل عالي النوعية .</p> <p>١٨- يشرف على تطوير البرامج التدريبية للعاملين في أثناء الخدمة.</p> <p>١٩- يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية .</p> <p>٢٠- يشجع العاملين على الالتحاق ببرامج التدريب للإفادة منها .</p>
--	--	--	--

ثامنا : مجال القيم والأخلاق القيادية :

ملاحظات	غير مناسبة	مناسبة	الكفاية
---------	------------	--------	---------

			<p>يوظف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين والطلبة . يوازن بين حاجات المجتمع المعقدة وحاجات العاملين والطلبة . يستجيب بلباقة لأخبار الصحافة . يتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لتعزيز روح الانتماء الوطني عند العاملين والطلبة . يطبق المعايير الأخلاقية في جميع تفاعلاته مع العاملين والطلبة . يحافظ على حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة . يقدر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي . يثق بالعاملين . سلوكه المتزن يكسبه ثقة العاملين . - يعتبر نفسه أهدجاً للآخرين .</p>
--	--	--	---

الملحق (2)

أسماء السادة المحكمين

أسماء المحكمين الذين استجابوا مشكورين مرتبين حسب الرتبة العلمية :

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ. د خالد العمري .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
2	أ. د راتب السعود .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
3	أ. د عبد الرحمن عدس .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
4	أ. د أنمار الكيلاني .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
5	أ. د كمال دواني .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
6	أ. د هاني الطويل .	الجامعة الأردنية .
7	أ. د سلامة طنّاش .	الجامعة الأردنية .
8	أ. د محمد الخوالدة .	جامعة اليرموك .
9	أ. د أحمد الخطيب .	جامعة اليرموك .
10	أ. د أحمد بطاح .	جامعة مؤتة .
11	أ. د سامح محافظة .	الجامعة الهاشمية .

12	أ.د محمود أبو قديس .	الجامعة الهاشمية .
13	د. أحمد التل .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
14	د. عاطف مقابلة .	جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
15	د. بسام العمري .	الجامعة الأردنية .
16	د. محمد القضاة .	جامعة مؤتة .

الملحق (3)

استبانة أخذ آراء المحكمين حول الكفايات الإدارية المعاصرة

لمديري التربية والتعليم

الجولة الثانية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية

قسم الإدارة التربوية

استبانة لأخذ آراء السادة الخبراء في الكفايات الإدارية المعاصرة

لمديري التربية والتعليم

الجولة الثانية

حضرة الأستاذ والخبير الفاضل.....المحترم

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تحديد الكفايات الإدارية المُمارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن ودرجة تطابقها مع الكفايات الإدارية المعاصرة ، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية . وتتطلب هذه الدراسة تحديد الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم . وقد تم إعداد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة التي بين أيديكم بناء على الأدب النظري وقوائم تقييم الأداء لمديري التربية والتعليم الواردة في مواقع الإنترنت وبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في بعض الجامعات ، أرجو التفضل بالحكم على مدى صلاحية المجالات والفقرات الواردة فيها ، ومدى ملاءمتها. راجيا إبداء الرأي بتعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً لكل مجال وفقرة ، مع وافر احترامي وتقديري لجهودكم وتعاونكم ، ومساعدتكم العظيمة لتحكيم وإنجاز هذه القائمة .

الباحث

أولاً : مجال القيادة :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية	الرقم
			توظيف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية في المديرية .	١-٣
			تدوين التصور عن الاتجاهات المستقبلية للمديرية .	٢-
			الاهتمام بالصحة العامة للعاملين .	٣-
			تشجيع العاملين على بناء احترام الذات .	٤-
			تقبل مسؤولية القيام بالمهام المسندة إليه.	٥-
			إقناع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار .	٦-
			التفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .	٧-
			ممارسة قيادة الفريق من خلال تنسيق أعمال الجماعات.	٨-
			تشجيع الآخرين على بذل أقصى جهودهم .	٩-
			دعم الآراء والأفكار الجديدة للعاملين .	١٠-
			بث روح التنافس الحر بين العاملين .	١١-
			تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية .	١٢-
			إشراك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية .	١٣-
			فهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية .	١٤-

ثانياً : مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	الكفاية	الرقم
			الاستجابة لملاحظات المجتمع المدني .	١-
			وضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .	٢-
			اختيار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .	٣-
			فهم أفكار الآخرين من خلال الاتصال بهم .	٤-
			بناء علاقات عمل بين المديرية ومؤسسات المجتمع المدني .	٥-
			استخدام الإطراء والمدح لحفز العاملين .	٦-
			غرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .	٧-
			التأكيد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .	٨-
			تطبيق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .	٩-
			تطوير أهداف مشتركة مع العاملين .	١٠-
			تشجيع العمل بروح الفريق .	١١-
			الحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية .	١٢-
			الحفاظ على علاقات تعاون مع الصحافة .	١٣-

ثالثاً : مجال إدارة المنظمة :

الرقم	الكفاية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
١-	اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.			
٢-	توظيف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعال .			
٣-	البحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .			
٤-	التوسط لحل النزاعات بين العاملين .			
٥-	توظيف المعلومات في تطوير الأولويات .			
٦-	تفويض الصلاحيات للعاملين .			
٧-	استخدام صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عملياً .			
٨-	توظيف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية .			
٩-	توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .			
١٠-	توزيع الأدوار بين العاملين وفقاً لأسس موضوعية .			
١١-	مراعاة حاجات العاملين عند التعامل معهم .			
١٢-	إثارة الدافعية لدى العاملين .			
١٣-	تقدير إنجاز العاملين .			
١٤-	إنجاز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة .			

رابعاً : مجال التخطيط وتطوير المناهج :

الرقم	الكفاية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
١-	توجيه المختصين لتطوير المنهاج وفقاً لمؤشرات الإنجاز .			
٢-	تأكيد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة .			
٣-	تطوير أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين في المديرية .			
٤-	وضع الخطة السنوية للمديرية بالتعاون مع العاملين والمختصين .			
٥-	الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في المديرية .			
٦-	تأكيد أهمية النشاطات المرافقة (اللاحقة) .			
٧-	توجيه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في المديرية .			
٨-	تقييم الخطة السنوية للمديرية في نهاية العام الدراسي .			
٩-	وضع خطط الطوارئ للمديرية .			
١٠-	مراعاة أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ .			
١١-	وضع خطة الموازنة المالية للمديرية وفقاً لاحتياجاتها .			
١٢-	وضع الخطط المناسبة للاحتياجات المتطورة للتعليم .			

خامساً : مجال إدارة التعليم :

الرقم	الكفاية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
١-	تشجيع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية .			
٢-	تقديم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .			
٣-	تقييم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .			
٤-	تزويد مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعده في اتخاذ قراراته حول السياسة التربوية .			
٥-	تنفيذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .			
٦-	شرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .			
٧-	تعزيز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم .			
٨-	تطبيق القوانين والتشريعات التربوية في المديرية .			
٩-	تقييم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .			
١٠-	تأكيد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .			
١١-	مساعدة رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم .			

سادساً : مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها :

الرقم	الكفاية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
١-	تطوير الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين .			
٢-	توظيف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .			
٣-	تشكيل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .			
٤-	تطوير برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص .			
٥-	مساعدة العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .			
٦-	تأكيد حماية حقوق العاملين في المديرية .			
٧-	تحديد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج المديرية .			
٨-	توظيف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .			
٩-	توفير التدريب المستمر لتطوير فريق عمل عالي النوعية .			
١٠-	وضع توقعات عالية لإنجاز العاملين .			
١١-	تقديم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة .			
١٢-	تشجيع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية .			

سابعاً : مجال السياسة والسلطة التربويتين :

الرقم	الكفاية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
١-	تطوير السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة .			
٢-	تكييف السياسة التربوية وفقاً لاحتياجات المنطقة التعليمية .			
٣-	تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية .			
٤-	تأكيد دور الأبوين في تعليم الأطفال .			
٥-	اطلاع العاملين على الإجراءات التي يتبعها في علاقات العمل .			
٦-	تطوير التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين الولاية .			

ثامناً : مجال القيم والأخلاق القيادية :

الرقم	الكفاية	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
١-	توظيف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين .			
٢-	تطبيق المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين .			
٣-	احترام حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة .			
٤-	تقدير دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي .			

أي كفايات أخرى ترونها مناسبة :

الملحق (4)

أسماء المحكمين لاستبانة الكفايات الإدارية المعاصرة

لمديري التربية والتعليم

أسماء السادة المحكمين الذين استجابوا لتحكيم قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة مشكورين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ . د راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	أ . د عبد الرحمن عدس	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3	أ . د أثمار الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	أ . د هاني الطويل	الجامعة الأردنية
5	أ . د سلامة طنash	الجامعة الأردنية
6	أ . د محمد الخوالدة	جامعة اليرموك
7	أ . د أحمد الخطيب	جامعة اليرموك
8	أ . د سامح محافظة	الجامعة الهاشمية
9	د . أحمد التل	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	د . عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
11	د . بسام العمري	الجامعة الأردنية
12	د . ضحى الحديدي	مديرة البحث والتطوير التربوي / الوزارة
13	د . محمود الشياب	رئيس قسم التأهيل التربوي / الوزارة
14	د . فواز جرادات	مدير إدارة المناهج / الوزارة
15	حسن الشريف	مدير إدارة الامتحانات / الوزارة
16	م . أحمد شديد الحويطات	مدير إدارة التعليم المهني / الوزارة

الملحق (5)
قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم
أولاً : مجال القيادة :

الرقم	الكفاية
١-	توظيف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية في المديرية .
٢-	تدوين التصور عن الاتجاهات المستقبلية للمديرية .
٣-	الاهتمام بالصحة العامة للعاملين .
٤-	تشجيع العاملين على بناء احترام الذات .
٥-	تقبل مسؤولية القيام بالمهام المسندة إليه.
٦-	إقناع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار .
٧-	التفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .
٨-	ممارسة قيادة الفريق من خلال تنسيق أعمال الجماعات .
٩-	تشجيع الآخرين على بذل أقصى جهودهم .
١٠-	إشراك المجتمع المحلي في حل المشكلات .
١١-	تنمية الرقابة الذاتية عند العاملين .
١٢-	دعم الآراء والأفكار الجديدة للعاملين .
١٣	إشراك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية .
١٤	فهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية .
١٥-	بث روح التنافس الحر بين العاملين .
١٦-	تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية .

ثانياً : مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية :

الرقم	الكفاية
١-	الاستجابة لملاحظات المجتمع المدني .
٢-	وضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .
٣-	اختيار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .
٤-	فهم أفكار الآخرين من خلال الاتصال بهم .
٥-	بناء علاقات عمل بين المديرية ومؤسسات المجتمع المدني .
٦-	استخدام الإطراء والمدح لحفز العاملين .
٧-	غرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .
٨-	التأكيد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .

٩-	تطبيق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .
١٠-	تطوير أهداف مشتركة مع العاملين .
١١-	تشجيع العمل بروح الفريق .
١٢-	الحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية .
١٣-	الحفاظ على علاقات تعاون مع الصحافة .
١٤-	إدارة الاجتماعات بفاعلية .

ثالثاً : مجال إدارة المنظمة :

الرقم	الكفاية
١-	اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء .
٢-	توظيف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعال .
٣-	البحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .
٤-	التوسط لحل النزاعات بين العاملين .
٥-	توظيف المعلومات في تطوير الأولويات .
٦-	تفويض الصلاحيات للعاملين .
٧-	استخدام صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عملياً .
٨-	توظيف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية .
٩-	توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .
١٠-	توزيع الأدوار بين العاملين وفقاً لأسس موضوعية .
١١-	مراعاة حاجات العاملين عند التعامل معهم .
١٢-	إثارة الدافعية لدى العاملين .
١٣-	تقدير إنجاز العاملين .
١٤-	إنجاز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة .

رابعاً : مجال التخطيط وتطوير المناهج :

الرقم	الكفاية
١-	توجيه المختصين لتطوير المناهج وفقاً لمؤشرات الإنجاز .
٢-	تأكيد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة .
٣-	تطوير أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين في المديرية .
٤-	وضع الخطة السنوية للمديرية بالتعاون مع العاملين والمختصين .
٥-	الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في المديرية .
٦-	تأكيد أهمية النشاطات المرافقة (اللاحقة) .
٧-	توجيه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في المديرية .
٨-	تقييم الخطة السنوية للمديرية في نهاية العام الدراسي .
٩-	وضع خطط الطوارئ للمديرية .

١٠-	مراعاة أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ .
١١-	وضع خطة الموازنة المالية للمديرية وفقاً لاحتياجاتها .
١٢-	وضع الخطط المناسبة للاحتياجات المتطورة للتعليم .

خامساً : مجال إدارة التعليم :

الرقم	الكفاية
١-	تشجيع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية .
٢-	تقديم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .
٣-	تقييم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .
٤-	تزويد مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعد في اتخاذ قراراته حول السياسة التربوية .
٥-	تنفيذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .
٦-	شرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .
٧-	تعزيز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم .
٨-	تطبيق القوانين والتشريعات التربوية في المديرية .
٩-	تقييم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .
١٠-	تأكيد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .
١١-	مساعدة رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم .

سادساً : مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها :

الرقم	الكفاية
١-	تطوير الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين .
٢-	توظيف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .
٣-	تشكيل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .
٤-	تطوير برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص .
٥-	مساعدة العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .
٦-	تأكيد حماية حقوق العاملين في المديرية .
٧-	تحديد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج المديرية .
٨-	توظيف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .
٩-	توفير التدريب المستمر لتطوير فريق عمل عالي النوعية .
١٠-	وضع توقعات عالية لإنجاز العاملين .
١١-	تقديم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة .
١٢-	تشجيع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية .
١٣-	وضع أسس موضوعية لاختيار العاملين .

سابعاً : مجال السياسة والسلطة التربويتين :

الرقم	الكفاية
١-	تطوير السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة .
٢-	تكييف السياسة التربوية وفقاً لاحتياجات المنطقة التعليمية .
٣-	تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية .
٤-	تأكيد دور الأبوين في تعليم الأطفال .
٥-	اطلاع العاملين على الإجراءات التي يتبناها في علاقات العمل .
٦-	تطوير التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين الولاية .

ثامناً : مجال القيم والأخلاق القيادية :

الرقم	الكفاية
١-	توظيف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين .
٢-	تطبيق المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين .
٣-	احترام حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة .
٤-	تقدير دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي .
٥-	تنمية قيمة الأمانة عند العاملين .
٦-	التأكيد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين .

الملحق (6)

الاستبانة الموجهة للسيد مدير التربية والتعليم من أجل تحديد الكفايات الإدارية التي يمارسها

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد مدير التربية والتعليمالمحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية ، بهدف التعرف إلى الكفايات الإدارية المُمارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن ، ودرجة تطابقها مع الكفايات الإدارية المعاصرة .
ونظراً لكونكم من العاملين في الميدان ، ولديكم الخبرة الكافية ، نرجو التكرم بقراءة الاستبانة المرفقة ، التي تشتمل على قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمدير التربية والتعليم ، والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية ، باختياركم البديل الذي يعبر عن وجهة نظركم ؛ وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب . علماً بأن إجاباتكم سوف تُعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم .
مع فائق الاحترام والتقدير
الباحث
علي (محمد جميل) يدك

معلومات عامة :

المؤهل العلمي : التخصص بكالوريوس ماجستير دكتوراه

المؤهل التربوي : التخصص دبلوم ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة في مجال الإدارة : من (١-٥) سنوات من (٦-١٠) سنوات أكثر من ١٠ سنوات

الدورات الإدارية : اسم الدورة نوع الدورة مدتها

الكفاية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
أوظف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية في مديرتي .					
أدون تصوري عن الاتجاهات المستقبلية لمديرتي .					
أهتم بالصحة العامة للعاملين .					
أشجع العاملين على بناء احترام الذات .					
أقبل مسؤولية القيام بالمهام المسندة إلي .					
أقنع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار .					
أنفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .					
أمارس قيادة الفريق من خلال تنسيق أعمال الجماعات .					
أشجع الآخرين على بذل أقصى جهودهم .					
أدعم الآراء والأفكار الجديدة للعاملين .					
أبث روح التنافس الحر بين العاملين .					
أطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .					
أشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية.					
أفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية .					
أشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات .					
أنمي الرقابة الذاتية عند العاملين .					
أستجيب لملاحظات المجتمع المدني .					
أضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .					
أختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .					
أفهم أفكار الآخرين من خلال اتصالي بهم .					
أبني علاقات عمل بين مديرتي ومؤسسات المجتمع المدني .					
أستخدم الإطراء والمدح لحفز العاملين .					
أغرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .					
أؤكد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .					
أطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .					

					أطور أهدافاً مشتركة مع العاملين .
					أشجع العمل بروح الفريق .
					أحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية .
					أحافظ على علاقات تعاون مع المجتمع المحلي .
					أدير الاجتماعات بفاعلية .
					أخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء .
					أوظف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعال .
					أبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .
					أتوسط لحل النزاعات بين العاملين .
					أوظف المعلومات في تطوير الأولويات .
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الكفاية
					أفوض الصلاحيات للعاملين .
					أستخدم صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عملياً .
					أوظف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية .
					أوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .
					أوزع الأدوار بين العاملين وفقاً لأسس موضوعية .
					أراعي حاجات العاملين عندما أتعامل معهم .
					أثير الدافعية لدى العاملين .
					أقدر إنجاز العاملين .
					أنجز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة .
					أوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقاً لمؤشرات الإنجاز .
					أؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة
					أطور أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين في مديرتي .
					أضع الخطة السنوية لمديرتي بالتعاون مع العاملين والمختصين .
					أستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديرتي .
					أؤكد أهمية النشاطات المرافقة (الالصفية) .
					أوجه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديرتي .
					أقيم الخطة السنوية لمديرتي في نهاية العام الدراسي .
					أضع خططاً للطوارئ لمديرتي .
					أراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ .
					أضع خطة الموازنة المالية لمديرتي وفقاً لاحتياجاتها .

					أضع الخطط المناسبة للاحتياجات المتطورة للتعليم .
					أشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية .
					أقدم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .
					أقيم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .
					أزود مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعد في اتخاذ قراراته حول السياسة التربوية .
					أنفذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .
					أشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .
					أعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم
					أطبق القوانين والتشريعات التربوية في مديرتي .
					أقيم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .
					أؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .
					أساعد رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم .
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الكفاية
					أطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين .
					أوظف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .
					أشكّل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .
					أطور برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص.
					أساعد العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .
					أؤكد حماية حقوق العاملين في مديرتي .
					أحدد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج مديرتي .
					أوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .
					أوفر التدريب المستمر لتطوير فريق عمل عالي النوعية .
					أضع توقعات عالية لإنجاز العاملين .
					أقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة .

					أشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية .
					أضع أسس موضوعية لاختيار العاملين .
					أطور السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة .
					أكيف السياسة التربوية وفقاً لاحتياجات المنطقة التعليمية .
					أطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .
					أؤكد دور الأبوين في تعليم الأطفال .
					أطلع العاملين على الإجراءات التي أتبعها في علاقات العمل .
					أطور التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية .
					أوظف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين .
					أطبق المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين .
					أحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة .
					أقدر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي .
					أهمي قيمة الأمانة عند العاملين .
					أؤكد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين .

ملحق (7)

الاستبانة الموجهة لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لأخذ آرائهم حول الكفايات الإدارية

التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد رئيس قسمالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية ، بهدف التعرف إلى الكفايات الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم في الأردن ، ودرجة تطابقها مع الكفايات الإدارية المعاصرة .

ونظراً لكونكم من العاملين في الميدان ، ولديكم الخبرة الكافية ، نرجو التكرم بقراءة الاستبانة المرفقة ، التي تشتمل على قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمدير التربية والتعليم ، والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية، باختياركم البديل الذي يعبر عن وجهة نظركم ؛ وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب . علماً بأن إجاباتكم سوف تُعامل بسرية تامة ، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم .

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

علي (محمد جميل) يدك

معلومات عامة :

المؤهل العلمي : التخصص
المؤهل التربوي : التخصص
بكالوريوس ماجستير دكتوراه
دبلوم ماجستير دكتوراه
سنوات الخبرة في مجال الإدارة : من (١-٥) سنوات من (٦-١٠) سنوات أكثر من ١٠ سنوات

الدورات الإدارية : اسم الدورة نوع الدورة مدتها

الكفاية	دائماً	غال باً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
يوظف القيادة التعاونية في تطوير رؤية الإدارة التربوية في مديريته .					
يدون تصوره عن الاتجاهات المستقبلية لمديريته .					
يهتم بالصحة العامة للعاملين .					
يشجع العاملين على بناء احترام الذات .					
يتقبل مسؤولية القيام بالمهام المسندة إليه .					
يقنع الآخرين بالأسلوب المناسب للعمل دون ضغط أو إجبار					
يتفاعل مع الآخرين بما يتناسب مع الموقف .					
يمارس قيادة الفريق من خلال تنسيق أعمال الجماعات .					
يشجع الآخرين على بذل أقصى جهودهم .					
يدعم الآراء والأفكار الجديدة للعاملين .					
يبث روح التنافس الحر بين العاملين .					
يشرك المجتمع المحلي في تطوير مشروعات المنطقة التعليمية .					
يفهم الثقافات المختلفة في المنطقة التعليمية .					
يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .					
يشرك المجتمع المحلي في حل المشكلات .					
ينمي الرقابة الذاتية عند العاملين .					
يستجيب لملاحظات المجتمع المدني .					
يضع الخطط لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي .					
يختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها .					
يفهم أفكار الآخرين من خلال اتصاله بهم .					

					ينبي علاقات عمل بين مديريته ومؤسسات المجتمع المدني .
					يستخدم الإطار والمديح لحفز العاملين .
					يغرس الإحساس بالمسؤولية في نفوس العاملين .
					يؤكد على تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في المدارس .
					يطبق قواعد وأصول الاتصال الفعال مع الآخرين .
					يطور أهدافاً مشتركة مع العاملين .
					يشجع العمل بروح الفريق .
					يحرص على دعم المجتمع المحلي لأهداف المنطقة التعليمية
					يحافظ على علاقات تعاون مع الصحافة .
					يدير الاجتماعات بفاعلية .
					يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء .
					يوظف الوقت لتنفيذ الأهداف التربوية بشكل فعال .
					يبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات .
					يتوسط لحل النزاعات بين العاملين .
					يوظف المعلومات في تطوير الأولويات .
مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالبا	دائماً	الكفاية
					يفوض الصلاحيات للعاملين .
					يستخدم صناعة القرار التشاركي مع العاملين عندما يكون ذلك عملياً .
					يوظف التطبيقات التكنولوجية لتعزيز التسهيلات في الإدارة التربوية .
					يوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز المهمات .
					يوزع الأدوار بين العاملين وفقاً لأسس موضوعية .
					يراعي حاجات العاملين عندما يتعامل معهم .
					يثير الدافعية لدى العاملين .
					يقدر إنجاز العاملين .
					ينجز مشاريع المديرية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة .
					يوجه المختصين لتطوير المنهاج وفقاً لمؤشرات الإنجاز .

					يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة .
					يطور أساليب ووسائل متابعة إنجاز العاملين في مديريته .
					يضع الخطة السنوية لمديريته بالتعاون مع العاملين والمختصين .
					يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديريته .
					يؤكد أهمية النشاطات المرافقة (اللاصفية) .
					يوجه العاملين لتوظيف نظريات علم النفس التربوي لتطوير طرائق التعليم وأساليبه في مديريته .
					يقيم الخطة السنوية لمديريته في نهاية العام الدراسي .
					يضع خططاً للطوارئ لمديريته .
					يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ .
					يضع خطة الموازنة المالية لمديريته وفقاً لاحتياجاتها .
					يضع الخطط المناسبة للاحتياجات المتطورة للتعليم .
					يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية.
					يقدم مكافآت للطلبة المتميزين على إنجازهم في المناسبات المختلفة .
					يقيم إنجاز الطلبة في ضوء الأهداف التربوية ومخرجات التعليم .
					يزود مجلس التربية والتعليم بالبيانات التي تساعده في اتخاذ قراراته حول السياسة التربوية .
					ينفذ سياسات وبرامج مجلس التربية والتعليم .
					يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع .
					يعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز سياسات مجلس التربية والتعليم .
					يطبق القوانين والتشريعات التربوية في مديريته .
					يقيم أثر البرامج الجديدة في إنجاز الأهداف التعليمية المحددة .
					يؤكد ضرورة إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية .
					يساعد رئيس مجلس التربية في تحضير جدول أعمال اجتماعات مجلس التربية والتعليم .
					يطور الوصف الوظيفي (المهام والسلطة) للعاملين .

الكفاية	دائماً	غال با	أحياناً	نادراً	مطلقاً
يوظف النقد الموضوعي لتحسين إنجاز العاملين .					
يشكّل اللجان لتحديد مراكز العاملين ، والموظفين الجدد ، والتنقلات الداخلية .					
يطور برامج لتقييم تأثير عمل الفريق التربوي في الإنجاز المهني المتخصص .					
يساعد العاملين في التغلب على مصادر ضغوط العمل في المؤسسة التربوية .					
يؤكد حماية حقوق العاملين في مديريته .					
يحدّد الاحتياجات اللازمة لإنجاز برامج مديريته .					
يوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية .					
يوفر التدريب المستمر لتطوير فريق عمل عالي النوعية .					
يضع توقعات عالية لإنجاز العاملين .					
يقدم المكافآت المالية عن البحوث التربوية المتميزة .					
يشجع العاملين على المشاركة في التطوير التربوي في المنطقة التعليمية.					
يضع أسس موضوعية لاختيار العاملين .					
يطور السياسات التربوية بالتعاون مع مجلس التربية والتعليم في الوزارة.					
يكيف السياسة التربوية وفقاً لاحتياجات المنطقة التعليمية .					
يطبق الأنظمة والتعليمات الإدارية .					
يؤكد دور الأبوين في تعليم الأطفال .					
يطلع العاملين على الإجراءات التي أتبعها في علاقات العمل .					
يطور التشريعات التربوية بما يتناسب مع قوانين المنطقة التعليمية .					
يوظف القيم والأخلاق في تعديل سلوك العاملين .					
يطبق المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين .					
يحترم حرية الاعتقاد لأفراد الثقافات المتعددة .					
يقدر دور السلوك الأخلاقي في بناء المجتمع الديمقراطي .					
ينمي قيمة الأمانة عند العاملين .					
يؤكد على قيمة الانتماء للمؤسسة التربوية عند العاملين .					

الملحق (8)

ناقص من اصل المصدر

كتاب جامعة عمان العربية للدراسات العليا

الموجه لوزارة التربية والتعليم

الملحق رقم (9)

ناقص من اصل المصدر

كتاب مديرية البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم لمديريات التربية والتعليم في

المحافظات

الملحق (10)

الكتاب الموجه من الباحث إلى مديريات التربية حول محتوى المغلف والمعنيين بتعبئة الاستبانة

يحتوي المغلف على :

١ - استبانة لعطوفة مدير التربية والتعليم المحترم .

٢ - ثماني استبانات لرؤساء الأقسام المحترمين في المديرية .

تعباً الاستبانة الأولى من قبل عطوفة مدير التربية والتعليم المحترم .

تعباً الاستبانات الأخرى من قبل رؤساء الأقسام المحترمين .

أرجو التفضل بتعبئتها وإعادتها خلال أسبوع .

مع جزيل الشكر والتقدير والعرفان

الباحث

علي "محمد جميل" يدك