



جامعة آل البيت
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري
ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم.

إعداد
شومه عوده المشاقبه

المشرف
الأستاذ الدكتور محمود حامد المقدادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

٢٠١٩

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى

مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم) وأجريت بتاريخ....

| التوقيع | أعضاء لجنة المناقشة |
|---------|--|
| | الأستاذ الدكتور محمود حامد المقدادي (مشرفاً و رئيساً) |
| | الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات (عضواً) |
| | الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة (عضواً) |
| | الدكتور حيدر محمد العمري (عضواً خارجياً) |

تفويض

أنا الطالبة/ شومه عوده مرشد المشاقبه، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٩ م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة: شومه عوده مرشد المشاقبه

التخصص: الإدارة التربوية الكلية: العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية
والأصول

أقرُ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم."

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أقر بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أية وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:

التاريخ: / / ٢٠١٩م

الإهداء

إلى من قال الله بحقهما " وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" (سورة الإسراء: ٢٤)

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من بارك طريقى بدعواته الصالحة... إلى والدي أطل الله في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره وردّ جميله

إلى من أفنقدها... ولم تمهلها الدنيا لأرتوي من حنانها... إلى روح والدي رحمها الله

إلى من رافقني الدرب، ومنحني التشجيع و الأمل.... إلى من كان عوني وسندي ورفيق دربي زوجي الغالي.....

إلى من أشدد بهم أزرى... ومن تربطني بهم وشائج الرحمة والمحبة... إلى من يساندونني بكل الأحوال... إخواني

إلى من هنّ أقرب إلي من روحي و شاركني همومي، ومن أرى فرحة نجاحي في عيونهن... أخواتي

إلى كل من ساندني في انجاز هذا الجهد المتواضع، لهم جميعاً أهدي عملي مع المحبة والتقدير والعرفان.

الباحثة

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، الحمد لله القائل "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم: ٧)

أبدأ شكري لله عزوجل المتفضل عليّ دائماً بنعمه وكرمه، فالحمد لله سبحانه الذي أمدني بعونه، له الشكر جله، والثناء والحسن كله، فالحمد لله رب العالمين الذي هيا لنا الأسباب، وأنار لنا سبل الرشده والسداد.

فبعد أن منّ الله عزوجل عليّ بإتمام هذه الرسالة، فكان لزاماً عليّ أن أنسب الفضل لذوي الفضل من باب قوله تعالى " هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ" (الرحمن: ٦٠)، لذلك يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير والإمتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور محمود حامد المققادي، الذي أشرف عليّ رسالتي وأمدني بكل التوجيهات القيمة والآراء السديدة، التي أسهمت في ظهور هذه الرسالة بهذه الصورة، فله مني خالص الدعاء بأن يحفظه الله تعالى، ويمد في عمره على طاعته، وأن يصلح له نيته وذريته وأن يبسر له الخير كله، وينفع بعلمه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الإحترام وخالص الشكر والتقدير والعرفان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمود حامد المققادي (مشرفاً ورئيساً)، والأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات، والأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة، والدكتور حيدر محمد العمري؛ اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، مستنيراً بتوجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة سائلاً الله جل وعلا أن يمن عليهم بوافر الصحة والعافية، وأن يجزل لهم الأجر والثواب .

كما اتقدم بخالص شكري للأساتذة الأفاضل الذين قاموا على تحكيم أداة الدراسة فجزاهم الله خيراً.

كما أتوجه بالشكر لعينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس لما قدموه لي من عون في تعبئة استبانة الدراسة .

هذا والحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة

قائمة المحتويات

| | | |
|----|--|-------|
| ز | قائمة المحتويات | |
| ط | قائمة الجداول | |
| ي | قائمة الملاحق | |
| ي | قائمة الأشكال | |
| ك | الملخص | |
| م | Abstract | |
| ١ | الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها | |
| ١ | المقدمة | |
| ٥ | مشكلة الدراسة | |
| ٦ | أسئلة الدراسة | |
| ٧ | أهداف الدراسة | |
| ٧ | أهمية الدراسة | |
| ٨ | التعريفات الاصطلاحية والإجرائية | |
| ٩ | حدود الدراسة ومحدداتها | |
| ١٠ | الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة | |
| ١٠ | أولاً: الأدب النظري | |
| ٥٥ | ثانياً: الدراسات السابقة | |
| ٦٢ | ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها | |
| ٦٤ | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات | |
| ٦٤ | منهج الدراسة | |
| ٦٤ | مجتمع الدراسة: | |
| ٦٤ | عينة الدراسة | |
| ٦٥ | أداة الدراسة: | |

| | |
|----|---|
| ٦٥ | صدق أداة الدراسة |
| ٦٦ | ثبات أداة الدراسة: |
| ٦٦ | المعالجة الإحصائية |
| ٦٧ | إجراءات الدراسة: |
| ٦٧ | متغيرات الدراسة: |
| ٦٩ | الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة |
| ٦٩ | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: |
| ٧٤ | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: |
| ٧٥ | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: |
| ٧٦ | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: |
| ٧٨ | الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات |
| ٧٨ | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: |
| ٨٢ | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: |
| ٨٣ | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: |
| ٨٥ | التوصيات |
| ٨٦ | قائمة المراجع |
| ٨٦ | المراجع العربية |
| ٩٣ | ثانياً: المراجع الأجنبية |
| ٩٥ | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| ٦١ | توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة | ١ |
| ٦٣ | معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية | ٢ |
| ٦٦ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء مرتبة تنازلياً | ٣ |
| ٦٧ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً | ٤ |
| ٦٨ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الإدراكية مرتبة تنازلياً | ٥ |
| ٧٠ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية مرتبة تنازلياً | ٦ |
| ٧٢ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء | ٧ |
| ٧٣ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء | ٨ |
| ٧٤ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة على لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء | ٩ |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | العنوان | الصفحة |
|------------|-------------------------------|--------|
| ١ | أداة الدراسة بصورتها الأولى | ٩١ |
| ٢ | قائمة أسماء المحكمين | ٩٦ |
| ٣ | أداة الدراسة بصورتها النهائية | ٩٧ |
| ٤ | كتب تسهيل المهمة | ١٠١ |

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| ١ | العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية | ١٣ |
| ٢ | مخطط المعارف والمهارات الإدارية | ٤٩ |

دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم

إعداد
شومه عوده المشاقبه

إشراف
الأستاذ الدكتور محمود المقدادي

جامعة آل البيت، ٢٠١٨/٢٠١٩

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٩٢) مديراً ومديرة من مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء، وتم تطوير أداة قياس تكونت من ثلاثة مجالات: المجال الأول لقياس دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإنسانية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء، والثاني لقياس دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدراكية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء، والثالث لقياس دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الفنية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مجالي المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية، ووجود فروق في مجال المهارات الفنية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية، ووجود فروق في مجال المهارات الفنية وفي الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في مجالي المهارات الفنية والمهارات الإدراكية، وفي الدرجة الكلية، ووجود فروق في مجال المهارات الإنسانية وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتكثيف برامج التطوير المهني والدورات التدريبية وورش العمل لمديري ومديرات المدارس لرفع وتنمية مهاراتهم الإدراكية والفنية والإنسانية، وذلك لمواجهة المستجدات والمستحدثات التربوية المختلفة، بالإضافة إلى عقد دورات تتناسب مع حاجات مديري المدارس الفعلية.

الكلمات المفتاحية: تنمية، المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية،

المهارات الإدراكية.

THE ROLE OF THE MINISTRY OF EDUCATION IN DEVELOPING ADMINISTRATIVE SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS AT ZARQA GOVERNORATE FROM THEIR POINT OF VIEWS

By
Shomah Odeh Al Mashaqbah

Supervised
Prof. Dr. Mahmoud Al Miqdadi

Al al-Bayt University, 2018/2019

Abstract

This study aimed at identifying the role of the ministry of education in developing the administrative skills of school principals at Zarqa Governorate from their point of views, and the impact of the variables of gender, educational qualification, and years of experience on the responses of the study sample. The descriptive research method was used in this study. The sample of the study consisted of (192) male and female school principals who were chosen by simple random sampling technique. After its reliability and validity had been verified, a questionnaire consisting of (45) items distributed on three dimensions (human skills, cognitive skills, and technical skills) was used as the research instrument for collecting data. The study revealed the following results: 1) A moderate role of the Ministry of Education in developing the administrative skills of school principals at Zarqa Governorate from their point of view. 2) There were no statistically significant differences in the participants' responses due to the impact of gender on the dimensions of human skills and cognitive skills, while there were differences in favor of males on the dimension of technical skills. 3) There were no statistically significant differences in the participants' responses due to the impact of educational qualification on the dimensions of human skills and cognitive skills and on the whole degree, while there were differences in favor of bachelor degree on the dimension of technical skills. 4) There were no statistically significant differences in the participants' responses due to the impact of years of experience on the dimensions of technical skills and cognitive skills, and on the whole degree, while there were differences in favor of less than 10 years on the dimension of human skills. In light of the study results, a set of recommendations were presented, the most important of which is that the Ministry of Education should intensify the programs of professional development, training courses and workshops for the school principals to raise and develop their cognitive, technical and human skills so as to meet the latest developments and educational innovations.

Keywords: Development, Administrative Skills, Human Skills, Technical Skills, Cognitive Skills.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تحمل كلمة التربية الكثير من المعاني والدلالات، فهي القاعدة الأساسية للأخلاق الرفيعة، فعندما أطلق على الوزارة مسمى وزارة التربية والتعليم جاء تقديم التربية على التعليم لأنها اللبنة الأساسية التي تقوم عليها حياة الإنسان، وتنظمها ومن أجل أن يتم التعليم لابد من التربية، فنجد هناك علاقة بين الإدارة والتربية لإن الإدارة هي علم تحقيق الأهداف من خلال الآخرين، فالإدارة بمفهومها البسيط وجدت منذ أن وجد الإنسان، فهي أسلوب لتنظيم الأعمال والأفراد، ومع تطور المجتمعات وزيادة حجم المؤسسات ظهرت الحاجة الماسة لمفهوم الإدارة بشكل صريح وواضح؛ للعمل على تسهيل وتنظيم واتخاذ القرارات لهذه المؤسسات، وبما أن المؤسسات التربوية هي أحد المؤسسات الفاعلة في المجتمع والتي تعمل على تطويره فلا بد من إدارة هذه المؤسسات من قبل أفراد لهم إمكانيات ومهارات متميزة في العمل الإداري وتنظيمه، فالإدارة التربوية هي فرع من الإدارة العامة وتتمثل في وزارة التربية والتعليم التي تعمل على إدارة نظام التعليم في أي مجتمع وفق ظروفه السياسية والإقتصادية والإجتماعية، فيتم تنفيذ التعليمات من خلال الإدارة التعليمية التي هي حلقة وصل بين الإدارة التربوية و الإدارة المدرسية، التي يقع على عاتقها تنفيذ ما خطط له .

فالإدارة المدرسية هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تتطلب الإشراف عليها من مدير معد إعدادا خاصا ويمتلك مهارات متميزة تتناسب مع متطلبات الدور لبلوغ الأهداف المدرسية (بريخ، ٢٠١٢)؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وتناط به العديد من المهام والمسؤوليات من توجيه وتنظيم وتخطيط وهو مسؤول أمام وزارة التربية والتعليم عن إدارة العملية التعليمية في مدرسته وتنفيذ التشريعات والقوانين الصادرة من مركز الوزارة (البديري، ٢٠٠٥).

ومن هنا فإن لمدير المدرسة العديد من الأدوار، وقد برزت اتجاهات جديدة حول الدور المتطور لمدير المدرسة؛ فمدير المدرسة هو قائد تربوي يسعى لتنمية المنهاج التربوي، ويعمل

على فتح قنوات الاتصال داخل المدرسة وخارجها ويحرص على استقرار المدرسة، ويوفر الظروف المناسبة لتعميق روح الانتماء للمدرسة و يسعى إلى اعتماد أنماط إدارية جديدة، ويقدم الأفكار الإبداعية، ويركز على نموه المهني وعلى تنمية العاملين لديه، مدركاً للأنظمة والقوانين التي تخص العملية التربوية (الخوaja، ٢٠٠٤).

وجاءت هذه التوجهات لتتلاءم مع التحول في الإدارة من إدارة التسيير إلى إدارة التغيير؛ فلم تُعدّ مهمات المدير تنتهي عند انتهاء يومه الدراسي بدون مشاكل، وتسهيل الأعمال الروتينية من متابعة حضور المعلمين ومحاسبة المتغيبين بل أصبح يستدعي مجريات هذا اليوم لأخذ الإيجابي منه لأجل التحسين، ولكي يكون اليوم التالي أفضل منه فهو يعمل على تطوير الإمكانيات المتاحة والبحث عن أفضل البدائل، وأصبحت الإدارة تتحول من المركزية إلى الديمقراطية فلم تبقَ العملية الإدارية محصورة فقط بالمدير وبسرية تامة، بل أصبحت عملية قائمة على مبدأ التشاور والتعاون واحترام وجهات نظر الآخرين وتحمل المسؤولية، والتحول من الإدارة إلى القيادة التي تكون بفرن التأثير على الآخرين ورفع الهمم والمعنويات ولا تكون قوة التأثير إلا بالحكمة، فالقيادة في الإدارة لم تعد خطة مدير المدرسة تقتصر عليه وإنما خطة تشاركية في الإعداد والتنفيذ والتقويم، ولم تعد قرارات المديرية فردية ولم تعد توجيهات المديرية بمثابة انتقادات لأذعة وإنما يتفهم من حوله من معلمين وطلبة وحتى مراجعين للمدرسة، فظهرت أنسنة الإدارة التي تحرص على الإنسان وتبتعد عن الظلم فالعلاقة بين المدير والمعلم أصبحت ممتدة حتى خارج أسوار المدرسة ويجمعهم الجميع هدف واحد هدف يحقق إنسانية الإنسان وفضله دون غيره، فتم العمل على تأسيس الإدارة من حيث العمل وفق التشريعات التربوية ودون تخبط وعشوائية في العمل، فجميع هذه الملامح الحديثة لمدير المدرسة ساعدت بظهور المدرسة العصرية (عايش، ٢٠٠٩).

إن وظائف الإدارة المدرسية متعددة لكنها تتفق على العمل على تهيئة الظروف، والسعي إلى تقديم الخدمات المناسبة للطلبة وتساعدهم على تحقيق الرغبة المتكاملة لتعود بالفائدة عليهم وعلى مجتمعاتهم، وهي المسؤولة عن عملية التنظيم، تنفيذ الأعمال الكتابية الخاصة بالمدرسة وتقييم عملية التعلم (عبوي، ٢٠٠٧).

ولكي تكون الإدارة ناجحة يجب أن تتصف بعدد من الخصائص، منها أن يكون لها أهداف محددة وواضحة وتهتم بالتخطيط السليم، ولها دور إيجابي وقيادي في تنفيذ العمل، وأن تؤثر بالآخرين ولا تنفصل عن البيئة الخارجية فهي تتأثر بها أيضا، وهي إدارة قريبة من المرؤوسين مشاركة ومساعدة لهم فهي إنسانية، وتراعي اتخاذ القرارات بشكل جماعي ومع ما يتناسب ومصحة المؤسسة، وتمتاز بالمرونة وتحرص على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتحرص على مواكبة التجديدات، وتعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة (بربخ، ٢٠١٢).

وتعد وظائف الإدارة متداخلة مع بعضها البعض فهي مرتبطة بأنشطة مترابطة فيما بينها، وقد اختلف رجال الفكر الإداري في الإجماع على هذه الوظائف لكن معظمهم اتفقوا على عدد من الوظائف، وهي التخطيط الذي يعتمد على التفكير في العمل قبل إنجازه والمقدرة على التنبؤ عن مجريات ما سيحدث في المستقبل؛ فالتخطيط يرسم خطة سير العمل، وتوزيع المهام وفق الهيكل التنظيمي. والتنظيم الذي هو أحد وظائف الإدارة الذي يركز على تحديد المسؤوليات والأنشطة والشخص المناسب لتأديتها، والتوجيه وهو من الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، ومن أصعبها لأنها تحرص على سير العمل وفق ما خطط له وتتضمن إصدار التعليمات، وتظهر من خلاله الطريقة التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين الذي يراعي الجوانب الإنسانية في معاملتهم، أما وظيفة الرقابة والتي تعمل على تجنب الأخطاء والمشاكل قبل حدوثها والتي يتبعها غالبا التعزيز أو العقاب، وتكون في الغالب أثناء تنفيذ العمل، ومن الوظائف الأخرى اتخاذ القرارات والتي تهتم بالشخص المسؤول عن كيفية اختيار القرار وتحديد البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة (رشوان، ٢٠١٠).

ولكي يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف الإدارية عليه التحلي بعدد من المهارات الإدارية والتي تتمركز في ثلاث مهارات، وهي المهارات الإدراكية والتي يحتاجها المدير إلى معرفة العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم وتكون للمدير رؤيا لاقتناص الفرص المناسبة لإنجاح مؤسسته، والمهارات الإنسانية، وهي تركز على التواصل مع الأفراد العاملين في المؤسسة، وتحسن العلاقات مع المرؤوسين وإيجاد بيئة عمل مريحة، ويمتلك قدرة على حل المشكلات وتقبل الطرف الآخر، أما المهارات الفنية هي التي يحتاجها المدير لأداء مهامهم داخل المؤسسة (شريف، ٢٠٠٠).

وأوضح كاتز (Katz,1985) في نظريته عن الكفايات اللازمة للمديرين ضرورة توفر ثلاث كفايات؛ كفايات تقنية: وهي كفايات يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية متمثلة بوضع ميزانية المدرسة وإجراءات التوظيف ووضع جدول إداري لكافة الأعمال وتحديد المسؤوليات ومراعاة تطبيقها، وكفايات إدراكية: وهي الكفايات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية للمنظمة متعرفاً من خلالها على أجزائها ومكوناتها والعلاقة بينها، وكفايات إنسانية: وهي امتلاك مهارات التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتكوين روح الفريق بينهم وتقبل الاختلاف.

وأظهرت دراسة الأميري (Al –Ameeri,1993) الحاجة الماسة لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في الكويت إلى إشراكهم في دورات تدريبية تعقد لهم أثناء الخدمة، وأن المديرين الذين خضعوا لدورات تدريبية قد تحسنت مهاراتهم الإدارية والفنية من خلال فرصة النمو المهني التي أتاحت لهم.

لذا فإن نتائج عملية تقييم الحاجات تزداد أهمية في مساعدة المخطط التربوي على فهم المشكلات الجديدة، وتساعده في صنع القرار السليم، واستعمال أساليب ووسائل فاعلة لحل المشكلات، والصعوبات التي تواجه النظام التعليمي، وذلك من خلال تحليل البيانات، وتقييم الحاجات بطرق تساعد أصحاب القرار على فهم تنوع الحاجات وكثافتها، وتعقيدها والتشاور مع متخذي القرار المخططين في تحديد أولويات الحاجات وربطها مع الخطط. (Harris&Ben ,1991)

وبما أن وزارة التربية والتعليم هي الراعي الأول للمؤسسات التربوية التي من أهم وظائف نظامها التربوي تنمية شخصية الأفراد وذلك بتطوير قدراتهم الكامنة الموروثة من الناحية العقلية والوجدانية والجسمية والاجتماعية، والعمل على تنمية المهارات المتعددة عند الأفراد لتمكينهم من إجراء الاتصال الإنساني والتفاعل الاجتماعي والثقافي بكل حيوية، وتفتح بعيداً عن الانغلاق والتعصب (الرشدان وهمشري، ٢٠٠٢)، وحتى يتم تنفيذ الوظائف الإدارية، وتزويد مديري المدارس بالمهارات الإدارية، عملت الوزارة على إنشاء واستحداث العديد من الوحدات التي تراعي جانب تدريب العاملين في السلك التربوي ومنها إدارة الإشراف والتدريب التربوي التي

يتبعها العديد من الأقسام التي تعمل على إعداد البحوث التربوية والدراسات المتعلقة بسياسات التنمية المهنية، بناء وتطوير قاعدة بيانات الحاجات التدريبية للموارد البشرية كل سنتين والانتهاؤ من مسودة تطوير المعايير المهنية لتنمية مديري المدارس مهنيًا.

كما عملت الوزارة على تدريب (٢٩٨٦) "معلم، مشرف، مدير مدرسة" على برنامج التنمية المهنية للمعلمين والقادة ضمن برنامج دعم الإصلاح التربوي (ERSP) Support Program Educatio Reform ويأتي هذا البرنامج إستجابة لأهداف مبادرة تطوير التعليم نحو الإقتصاد المعرفي و الوصول إلى تعليم ذو جودة، كما أنه يهتم بتنمية كفاءة وقدرات العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للوصول إلى نموذج ناجح مستدام للتطوير المهني لموظفي وزارة التربية والتعليم، كما استحدثت برنامج القيادة التعليمية، حيث أن الفئة المستهدفة هي مديرو التربية، والمديرون الفنيون والإداريون والمشرفون التربويون، ورؤساء الأقسام المكلفون منهم، ومديرو المدارس ومساعدوهم الرسميون، حيث يحتوي البرنامج على تسعة موضوعات، وهي قيادة تطوير المدرسة والقيادة التعليمية الفاعلة، وبناء العلاقات، وتطوير الموارد البشرية، وقيادة عمليات التعلم، وقيادة عمليات المشاركة المجتمعية، وإدارة الموارد البشرية، ومتابعة عمليات تطوير المدرسة، والإسناد التربوي.

ونظرا لأهمية وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري المدارس، جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء.

مشكلة الدراسة

مع تعدد مهام مديري المدارس ومسؤولياتهم وتجدها، وبما أن طبيعة العمل الميداني يتعامل مع العديد من الأطراف من الكادر التعليمي، والطلبة، وأولياء الأمور، والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا والوسطى، أوجب ذلك على مدير المدرسة أن يتمتع بكفاءات ومهارات تجعل منه الشخص المناسب لتحمل أعباء ومتطلبات الدور الريادي في المدرسة، وأصبح ينظر إليه كقائد تربوي يسعى إلى التطور والتنمية في مهارته الإدارية، فتدريب المديرين يسهم في القضاء على قصور الأداء ويعمل على تطوير العمل لما له من انعكاسات إيجابية على مجتمع المدرسة وبالتالي نقل الأثر إلى المجتمع المحلي.

وأشارت دراسة المناصرة (٢٠٠١) إلى أن المديرين يؤكدون أهمية البرامج التدريبية بشكل عام وأن تلك البرامج تسهم في رفع الكفايات الإدارية والإشرافية للمديرين بدرجة عالية في كافة المجالات وهي القيادة المدرسية، والنظم الإدارية، والتخطيط، وبناء الفريق، والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع.

كما أجرت الوزارة عام ٢٠١٦ دراسة حول الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية والتعليم والخروج بالعديد من النتائج والتوصيات التي تهم التنمية المهنية لجميع العاملين في الميدان التربوي. ونتيجة لإحساس الباحثة بالمشكلة من خلال عملها كمعلمة في ميدان التربية والتعليم وتعاملها مع العديد من مديرات المدارس، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس، متخذة من تربية الزرقاء ميداناً بحثياً لها.

أسئلة الدراسة

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١- ما دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في تربية الزرقاء من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس تربية الزرقاء من وجهة نظرهم تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال أهميتها النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

أ- الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع المتضمن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء، وبسبب ندرة الدراسات العربية التي تناولت أدوار وزارة التربية في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس -بحسب علم الباحثة- وكذلك أهمية الدور الذي تؤديه وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء، ولذا يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقاً نحو دراسات مستقبلية حول أدوار الوزارة في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس، وقد تسهم هذه الدراسة في تقديم التغذية الراجعة من الميدان التربوي حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المهارات الإدارية لتطوير العملية التعليمية.

ب- الأهمية التطبيقية

انسجام هذه الدراسة مع التوجهات الجديدة في وزارة التربية والتعليم التي تسعى إلى تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس وأن المهارات الإدارية التي سنتناولها هذه الدراسة (المهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية) هي من أهم المهارات الأساسية التي تعمل على إعداد مدير المدرسة وجاهزيته للعمل في ميدان التعليم، ويؤمل أن تقدم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم بتحديد المهارات الإدارية الهامة التي تعمل الوزارة على تنميتها وتحديد طرق تنمية هذه المهارات باستمرار من خلال

التخطيط والإعداد لبرامج التنمية والتطوير في وزارة التربية والتعليم لتنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس، كما يرجى أن تحقق هذه الدراسة إضافة علمية لميدان البحث التربوي والعمل على تحسين وتطوير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس وتوضيح دور وزارة التربية والتعليم في ذلك.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

أوردت الباحثة في دراستها بعض المفاهيم والمصطلحات التربوية التي ترى من الضروري تعريفها وهي:

التنمية: "الزيادة والنمو في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبشرية" (نشوان، ٢٠٠٤: ٤).

وتعرف التنمية إجرائيا بوصفها: قدرة وزارة التربية والتعليم على تطوير مديري المدارس والارتقاء بهم وبالتالي تطوير مجتمعاتهم في مختلف أشكالها من خلال ما تم إيراده في فقرات أداة الدراسة المندرجة تحت المجالات الثلاثة: (الإدراكية، الإنسانية، الفنية).

المهارة: وهي "السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع الاقتصاد في الوقت المبذول، وقد يكون هذا العمل بسيطاً أو مركباً" (سمارة والعديلي، ٢٠٠٨: ١٦٣).

وتعرف المهارة إجرائيا بأنها: إكساب وزارة التربية والتعليم مديري المدارس أنشطة متجددة لأداء المهام المطلوبة منهم بوقت وجهد أقل وتطويرها وتنميتها بالتدريب المستمر، وتتم هذه التنمية من خلال الفقرات المنظمة بأداة هذه الدراسة التي تشير إلى المهارات الإدارية الثلاث وهي: "المهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية".

المهام الإدارية وهي "الواجبات والأعمال الإدارية والمكتبية التي يقوم بها مدير المدرسة لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر (الأغبري، ٢٠٠٠: ١٤٣).

وتعرف إجرائيا: هي المهارات الإدارية الثلاث (المهارات الانسانية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الفنية) التي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تمكين مديري المدارس منها، وتقاس من خلال الإجابة عن فقرات أداة الدراسة المنظمة حول هذه المهارات.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء.

٢- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية والثانوية لتربية الزرقاء.

٣- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء.

٤- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠١٨/٢٠١٩م.

وتحدد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها بالخصائص السيكمترية للأداة والمتمثلة بالصدق والثبات وبدقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء من هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة حيث تم الحديث عن الإدارة التربوية وخصائصها وصفاتها ومستوياتها، وإدارة التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية وفلسفتها وأدوارها ومهامها وطرق اختيار المدير، وتم الحديث عن تنمية المدير وطرق تدريبهم، وتناول الحديث عن الإدارة المدرسية مفهومها وأهدافها ووظائفها، وكذلك الحديث عن المهارات الإدارية.

الإدارة التربوية

إن الإدارة التربوية هي بمثابة نظام تربوي شامل على مستوى الدولة، تشمل المؤسسات التربوية والمدارس، وتقدم العديد من الخدمات، منبثقة عن القوانين والتشريعات السارية في الدولة، فهذه الإدارة هي المسؤولة عن كفاءة إدارة النظام التعليمي بشكل عام، فهي الأكثر شمولاً، وتندرج باقي الإدارات، الإدارة التعليمية (إدارة وسطى) والإدارة المدرسية (إدارة تنفيذية) تحت هذه الإدارة التربوية فهي المستوى الأول في إدارة العمل التربوي (حامد، ٢٠٠٩).

ويرى عايش (٢٠٠٩) أن الإدارة التربوية هي عبارة عن عمليات متداخلة مع بعضها بعض وتمتاز بالشمولية لكل أجزاء النظام التربوي تمثلها وزارة التربية والتعليم التي من أهم صلاحياتها سن القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل التربوي، وتخدم المناهج الدراسية والمراحل التعليمية، وتهتم بتنظيم العمل التربوي من موارد بشرية ومادية.

وعرفها بلقيس المشار إليه في (عابدين، ٢٠٠١: ٥٢) بأنها "عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسيق العاملين فيها وتوجيههم، لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها".

وعرفها الإبراهيم (٢٠٠٢: ٣٢) على أنها "عملية شاملة يتم بموجبها حشد الطاقات الفكرية والبشرية والمادية لتحقيق أهداف تربوية متفق عليها".

مميزات الإدارة التربوية:

تمتاز الإدارة التربوية بالعديد من الخصائص، ومن أهمها الشمولية فعند المقارنة بين الإدارة التربوية

وأى إدارة أخرى نرى أن تلك الإدارات تتعامل مع جانب واحد فقط، فمثلا عند الحديث عن إدارة المستشفى فهي تتعامل فقط مع الأشخاص في حالة مرضهم، وتقديم الرعاية لهم، لكن عند مقارنتها بالإدارة التربوية فهي تتصف بالشمولية لأنها تقدم خدماتها للمجتمع بأكمله، فلا يوجد شخص في المجتمع لا يستفيد من الخدمات التربوية، في كافة مستويات أعمارهم، وحتى تستطيع الإدارة التربوية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التربوية يجب أن تكون هذه القرارات تتناسب مع المجتمع الذي تخدمه وتعمل على تطويره وخدمته، كما أنها تتميز بصعوبة التحكم في نوعية مدخلاتها حيث أن المدخل الأساسي للعملية التعليمية هم الأفراد، ولحرص النظام التربوي في الفترة الأخيرة على الاهتمام بالعملية التعليمية والتوسع فيها والحد والقضاء على الأمية، فأصبح هناك مدخلات متفاوتة فيما بينها في المقدرات والمهارات، فأصبح لزاما على الإدارة التربوية أن تكون مرنة معهم للاختلاف بينهم ولديها مرونة في الأهداف والخدمات المقدمة لهم لأنها تتعامل مع مستويات مختلفة من المدخلات، وبسبب هذا الاختلاف فهي على درجة عالية من التعقيد

لأنها تتعامل مع فئات مختلفة وتسعى إلى إيجاد مواطن متوازن جسديا ونفسيا وعقليا وتقدمه لمجتمعه متسلحا بالعديد من الكفايات، فأصبحت الإدارة التربوية بحاجة إلى التنوع في المهارات المتعددة والأهداف المتنوعة لتحقيق ذلك، وكذلك مراعاة بعد العلاقات الإنسانية وهو أساس في العملية التربوية ودلالة على نجاحها وهي المسؤولة عن رفع الروح المعنوية لكافة العاملين والمستفيدين في النظام التربوي، فهي تحد من الصراعات داخل مجتمع المدرسة، والمؤسسات التي تعمل في نطاق الإدارة التربوية، وتقوي الروابط بينهم وينعكس ذلك إيجابيا على المجتمع الذي يعيش فيه هؤلاء الأفراد (عريفج، ٢٠٠١).

وتمتاز الإدارة التربوية بالمرونة فلها المقدرة على استيعاب كل ما يجد من تقدم تكنولوجيا واستثماره في تحسين العملية التربوية، وعدم التمسك بالمبادئ التنظيمية التقليدية فهي إدارة إستراتيجية تسعى إلى المحافظة على المؤسسة التربوية والتكيف مع كل المتغيرات و التعاطي مع هذه المتغيرات بكفاءة عالية، وتكون لهذه الإدارة القدرة على التعامل مع الأحداث الغير مخطط لها

فتشكل أزمة للمؤسسة فيجب على الإدارة هنا المقدرة على اتخاذ القرارات السريعة مع معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها والأساليب المناسبة للتعامل معها، فهي إدارة الابتكار والتجديد فهي تسعى بالعاملين لديها على خلق حلول ابتكاريه والاهتمام بعملية البحث والتطوير للوصول إلى مراتب عليا من الارتقاء والتميز (الرشايدة، ٢٠٠٩).

مستويات الإدارة التربوية

تترابط مستويات الإدارة التربوية مع بعضها البعض فهي عبارة عن وحدات تنظيمية تعمل على تحقيق أهداف مشتركة فيما بينها ويمتاز كل مستوى بمهام معينة يعمل على تنفيذها، ولا ينفصل مستوى عن الآخر وإنما متم له وتقسّم هذه المستويات إلى:

١- الإدارة العليا وتمثلها وزارة التربية والتعليم، ومن مهامها: وضع المناهج التعليمية، وتحديد الإطار العام للعملية التعليمية، ورسم السياسات التربوية.

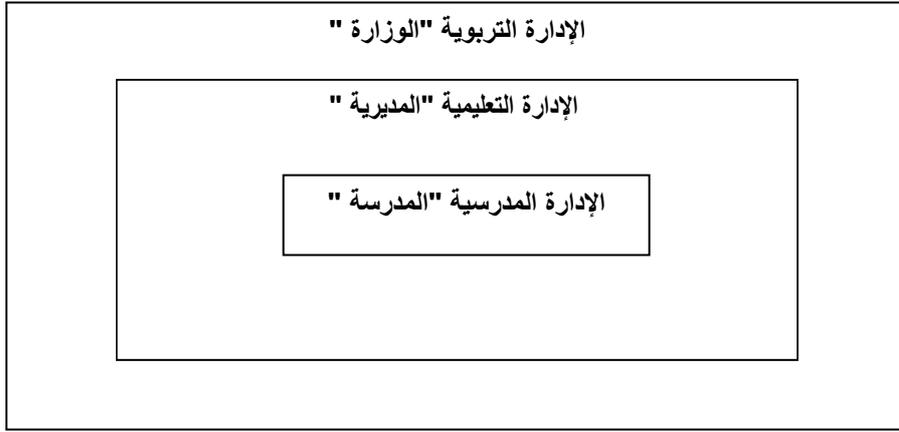
٢- الإدارة الوسطى: المسؤول عنها مديريات التربية والتعليم ومن أهم مهامها: هي الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية، وتسهيل الأعمال التربوية في المدارس التابعة لها.

ويتم تقسيم الإدارة التعليمية حسب الحدود الجغرافية والإدارية، ويعمل على إدارتها مدير ويكون تعيين هذا المدير من قبل وزارة التربية والتعليم ويعمل معه عدد من الأجهزة الإدارية والفنية ومن مهامها الإشراف على عملية التعليم في المنطقة المسؤول عن إدارتها (النل ومحمود، ٢٠٠٩).

وذكر حامد (٢٠٠٩) أن الإدارة التعليمية هي بمثابة عمليات متداخلة مع بعضها، تسعى لتحقيق السياسات التربوية وترجمتها على أرض الواقع.

٣- الإدارة التنفيذية وتتمثل بالمدارس فمن مهامها العمل على تسيير شؤون المدرسة، والاهتمام بالطلبة وإيجاد شراكة بين المدرسة والمجتمع (السعود، ٢٠٠٧).

ويوضح الشكل الآتي العلاقة بين الإدارة التربوية(العليا) والإدارة التعليمية(الوسطى) والإدارة المدرسية(التنفيذية):



شكل العلاقة بين الإدارة التربوية(العليا) والإدارة التعليمية(الوسطى) والإدارة المدرسية(التنفيذية)

(عابدين، ٢٠٠١: ٦٠)

من خلال هذا الشكل يلاحظ أن الإدارة التربوية(العليا) المتمثلة بوزارة التربية والتعليم هي المظلة لباقي الإدارات وهي الإدارة الأولى المسؤولة عن رسم السياسات التربوية المنبثقة من السياسة العامة للدولة ومن مهامها: إصدار القوانين التربوية رسم خطط التعليم، ووضع الميزانيات، وتأتي الإدارة التعليمية بالمرتبة الثانية وتتمثل بمديريات التربية والتعليم بحيث تتوزع هذه المديريات على مستوى المحافظات، فعملها يشترك مع الإدارة التربوية في رسم السياسات والتخطيط وبين الإدارة المدرسية من حيث الإشراف على عملية التعليم وعلى إدارة المدارس، فهي حلقة الوصل بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، ويأتي دور الإدارة المدرسية هنا بمستوى التنفيذ لتعليمات الإدارة التربوية، كما تعمل على تنظيم المدرسة وأنشطتها، متابعة عملية التعليم والتعلم، تفعيل دور المجتمع المحلي مع المدرسة (عابدين، ٢٠٠١).

وعند الحديث عن الإدارة التربوية في المملكة الأردنية الهاشمية فان وزارة التربية والتعليم هي المؤسسة المسؤولة عن العملية التعليمية وتعمل على إدارة التعليم العام ويقوم على إدارتها وزير التربية والتعليم ولها العديد من المهام ومن أهم أعمالها سن القوانين والسياسات التربوية وتنقسم إدارات التربية والتعليم في الأردن إلى:

أ-الإدارات العامة للتربية والتعليم في الوزارة

ب- مديريات التربية والتعليم في المحافظات (الفاضل، ٢٠١٠).

مهام وزارة التربية والتعليم:

بما أن وزارة التربية والتعليم تتبوأ المستوى الأول بين مستويات الإدارة التربوية فإنه يقع على عاتقها العديد من المهام والأعمال المتعددة ومنها:

١- العمل على إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم وتوفير مستلزماتها من موارد بشرية ومادية ومالية.

٢- إنشاء أبنية مناسبة للتعليم وتوزيعها جغرافيا بما ينسجم مع السياسة التعليمية.

٣- الحرص على الأمن الوظيفي للعاملين في الميدان التربوي وتوفير الحوافز التي تعمل على تحفيز جهودهم لتحقيق أهداف التربية.

٤- إشراك العاملين بالضمان الاجتماعي وإنشاء صناديق الإسكان ونواد، واستغلال أي فعالية تعود بالنفع على العاملين (الرشدان، ٢٠٠٢).

ومن المهمات الضرورية التي حددتها وزارة التربية والتعليم بقانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة (١٩٩٤) ما يلي:

١- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبث روح التعاون والانسجام بينها وتنمية روح التعاون الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ومتابعة دوام المستخدمين وتوزيع العمل بينهم.

٢- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وقبول الطلبة وتشجيع الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.

٣- التعرف إلى المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها.

إن المتتبع لأدوار الوزارة فيلاحظ حرصها منذ زمن على العمل الإداري حيث أكد الدكتور عزت جرادات وزير التربية والتعليم خلال ترؤسه اجتماعا للقيادات التربوية عام ١٩٩٩ في مركز الوزارة على مايلي:

- الحرص على رفع مستوى الأداء الإداري سواء الأشخاص الذين يشغلون هذا المنصب وتوفير كل ما يلزم من معدات وأجهزة لتنفيذ الأعمال بدقة وسرعة.

- إحداث نقلة نوعية لتطوير هيكلية الوزارة بما يسمح بالاستقلالية الإدارية وفق معايير الكفاءة والخبرة وضمان النزاهة بالنسبة لاختيار العنصر البشري بعدالة وعدم تحيز (العمامرة، والهنادة، وحموده، وزهران، ٢٠٠٦).

ونلاحظ أن فلسفة التعليم في الأردن تقوم على " أهمية الإيمان الديني الذي يقوي العقيدة والثقة في المعايير الإنسانية، وحق المواطن في التمتع بحقوقه وحرياته وعلى أهمية العمل لتحقيق الوحدة العربية " (بني عامر، ٢٠٠٧: ٣٣).

كما وردت في قانون (٣) لسنة (١٩٩٤) المادة الثالثة " تنبثق فلسفة التربية في المملكة من الدستور الأردني والحضارة العربية الإسلامية، ومبادئ الثورة العربية الكبرى، والتجربة الوطنية الأردنية وتتمثل هذه الفلسفة في الأسس التالية: الأسس الفكرية، الإيمان بالله تعالى، الإيمان بالمثل العليا للأمة العربية، الإسلام نظام فكري سلوكي يحترم الإنسان، ويعلي من مكانة العقل ويحض على العلم".

كما يقوم النظام التربوي بالعديد من الوظائف؛ للعمل على خدمة مجتمعه ومن أهمها:

- استشارة المقدرات الكامنة للأشخاص وتطويرها وتنميتها.
- تقدم للأشخاص كما من المعارف التي لها علاقة وثيقة بالواقع لتكسيهم طرق للعمل وأساليب لإنجاز المهام بدقة عالية.
- تساعد الأفراد على التفكير المنطقي وإتقان المهارات المتعددة لتنفيذ العمل.
- تفتح آفاقاً واسعة للاتصال والتفاعل الثقافي والاجتماعي بين الأفراد بعيدة عن العنصرية والانغلاق (الرشدان، ٢٠٠٢).

وبما أن الوزارة هي الموجه الأساسي والمنظمة للعملية التعليمية من جميع جوانبها، فيقع على عاتقها العديد من المسؤوليات فهي المرجع الأساس في العمل التربوي، فهي تدرك أهمية الدور الذي يؤديه القادة التربويون فتسعى إلى إيجاد إستراتيجية واضحة المعالم متماشية مع المتغيرات المستمرة، لتحسين القيادة التربوية وتقوم هذه الإستراتيجية على:

أ- برامج التدريب حيث طورت برامج ملائمة للقادة التربويين موضح فيها معايير الأداء المتوقع تحقيقها من قبل المدير حيث يحصل كل قائد تربوي على التدريب المناسب وفق احتياجاته حتى يستطيع المدير مواجهة كل أمر طارئ فيكون مدربا مسبقا عليه.

ب- تقييم المهارات حيث يتم تحديد ما هو مطلوب من المدير من مهام وتحديد احتياجات المدير من أي معارف وتدريبهم مع مراعاة أن تكون مناسبة لمنصبهم الجديد ويتم تدريبهم قبل تسلمهم لموقعهم الجديد وإعداد معايير وفق ذلك ليتم تقييمهم وفق هذه المعارف والمهارات مع مراعاة أن القائد يحتاج إلى عملية التدريب بشكل مستمر؛ لتزويد مؤسسته بالتحسينات التي تستجد في القطاع التربوي

ج- تقييم الأداء وهنا يتم تحديد ما هو المتوقع من المدير وبالتالي العمل على تقييم أدائهم وفق تحقيقها مع مراعاة توفير الموارد الضرورية لتطوير أدائهم.

د- تحسين بيئة العمل فلا تقتصر فقط على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإنما الحرص على طبيعة المناخ التنظيمي بجو يسوده المحبة والرضا الوظيفي، تقدير دور القائد التربوي بأن تكون الظروف ملائمة لانجاز العمل فتكون بيئة العمل مستقرة وصحية وجاذبة للعمل (غالي وعلي، ٢٠١٠).

هـ- تدريب وتنمية مدير المدرسة: حيث عرف الخطيب (٢٠٠٦:٣١) التنمية بأنها "محصلة لمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والطاقات البشرية المؤهلة تتفاعل جميعها لتحديث ما يسمى بالتنمية والمتمثلة بتطوير المجتمع وزيادة إنتاجيته ورفع كفاءته لتحقيق الازدهار والرفاه الاجتماعي". وللتنمية العديد من الأهداف، وتشمل:

١- الغاية الأساسية ومبتغاها من التنمية هي العمل المستمر على تطوير حياة الإنسان.

٢- السعي لتوفير الظروف والإمكانيات لتطوير مهارات الأشخاص.

٣- إدراك العلاقة الوطيدة بين التعليم والتنمية.

٤- السعي نحو التنمية الإدارية القائمة على الكفاءة.

٥- التركيز على أهمية الهيكل التنظيمي للإدارة والمؤسسة الذي يوضح العلاقات الإدارية بين الوظائف وكذلك الوصف الوظيفي لكل موظف في المؤسسة (نشوان، ٢٠٠٤).

ومن طرق التدريب والتنمية ما يأتي:

١- تعيين شخص مساعد للمدير بحيث يقوم هذا الشخص بديل للمدير قادرا على إدارة العمل.

٢- نقل الأفراد بين عدة وظائف ويظهر ذلك من خلال الترقية فعندما يستطيع الأفراد التنقل بين الوظائف خلال فترة زمنية قصيرة فهي دلالة على التقدم وإحاطته بنظرة شمولية بأعمال المؤسسة وإدخال تحسينات في بيئة العمل.

٣- إسناد مهمات خاصة عندما يتم اختيار الأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات عالية للعمل بالمناصب الإدارية العليا فيتم تكليفهم بمهام والطلب منهم بإصدار أحكام عليها؛ لملاحظة مدى الاعتماد عليهم في المستقبل وتسليمهم مسؤولية عليا.

٤- دراسة الحالات وهي من أشهر طرق التدريب حيث يختار المدرب حالات تعرض للمناقشة فهنا تبرز مهارة تحليل الموقف للخروج بحل مناسب للحالة من خلال البحث والتحري عن الحل بطريقة علمية.

٥- الدراسة في المراكز العلمية والجامعات حيث قامت العديد من الجامعات والمعاهد المتخصصة بعمل برامج للتنمية الإدارية تهدف زيادة معارف المديرين واطلاعهم على الأدوات الجديدة التي يمكن تطبيقها في مؤسساتهم وتفتح لهم مجال الاتصال مع أشخاص جدد دارسين مما يسهم في تبادل المعارف والخبرات (أل علي والموسوي، ٢٠٠٦).

وأشار أرمسترونج (Armstrong, 2006) إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن فجوة تحصل بين وضع قائم مرغوب فيه، ويمكن تلافيها عن طريق التدريب المخطط الهادف.

ولذلك فان من الأهمية التركيز على التنمية البشرية التي تعمل على توفير الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسمية والعقلية والروحية إلى أقصى درجة يمتلكها الفرد والجماعة؛ لذلك نجد أن في الميدان التربوي فرصة واسعة لتحقيق التنمية بمفهومها العام والتنمية البشرية بشكل خاص (مطوع، ٢٠٠٢).

ولتدريب مديري المدارس أهمية كبيرة وانعكاسات متعددة على جميع المجالات تتمثل بـ:

١-إن عملية اختيار المدير لا تعني بالضرورة بأنه سينجح في عمله الإداري، ونجاحه مرتبط بسعيه بالتزود بالكثير من المعلومات والمهارات ليتمكن من أداء عمله، وهذا لا يتسنى له إلا بالتدريب.

٢-هناك أعداد من المديري يمارسون أدوارهم الإدارية وفقا لقناعاتهم الشخصية، وبسبب ذلك يجب تدريبهم لإكسابهم الاتجاهات الضرورية؛ ليتسنى لهم قيادة المؤسسة.

٣-يجب على مدير المدرسة الإلمام بالكثير من المهارات وطرق العمل، فلا يستطيع المديري التمكن منها إلا من خلال التدريب المنظم وفق أسس علمية.

٤-تدريب مديري المدارس من أهم الوسائل الفعالة لزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء؛ (بطاح والسعود، ١٩٩٥).

وحتى يكون للتدريب أثر واضح فله العديد من الأهداف وهي:

-العمل على زيادة معارف الأفراد وتزويدهم بكل ما هو جديد.

-تنمية مهارات الأفراد فمعرفة المديري لا تكفي وحدها لينجز المدير مهامه، فهو يحتاج إلى التدريب على مهارات تساعده في تنفيذ هذه المعارف.

-تعديل وتطوير الاتجاهات لا يستطيع أي إنسان تغيير اتجاهاته بسهولة وبفترة قصيرة وليتم تعديلها لابد من التدريب، وتدريب الاتجاهات يعتبر من أصعب أنواع التدريب (عبد الفتاح، ٢٠٠٧).

ويرى تريان (٢٠٠٦) أن برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المدير يجب أن تهدف إلى رفع كفاياتهم في هذه المهارات:

- ١-تحفيز المدير على التفكير المبدع، والتكيف في عملهم، والتغلب على المشكلات.
 - ٢-غرس حب العمل في الميدان التربوي وتقديره، والنظر إليه بايجابية.
 - ٣-رفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إكسابهم العديد من المهارات المعرفية، والفنية، والعلمية التي يحتاجها في العمل المدرسي.
- وتواجه عملية التدريب العديد من المشكلات ومنها:
- ضعف في وعي القادة بأهمية التدريب.
 - عدم معرفة العاملين إلى الفهم الصحيح للتدريب وأثره في تطويرهم وتنميتهم.
 - قصور في المورد المالي المخصص لعملية التدريب.
 - قلة المدربين المهرة (حجي، ٢٠٠٢).
- فمن المهم معرفته أن التدريب لا يكون بدون ركائز أساسية يستند إليه وإنما يعتمد على العديد من الأسس التربوية للتدريب وهذا ما أشار إليه الأغبري (٢٠٠٠) وتمثل في:
- أولاً: الأساس العلمي ويقوم على دراسات ميدانية مسبقة تقوم على أسس علمية لمعرفة المشكلة وتحديد طرق حلها بطريقة علمية ومعرفة الصعوبات وتحديد طرق تجاوزها.
 - ثانياً: الوظيفية حتى تكون أسس التدريب لها صلة وطيدة بالعمل الميداني يجب تحليل النظام؛ لكي تكون برامج التدريب لها ارتباط مباشر بأدوار المدير ومسؤولياته.
 - ثالثاً: المشاركة والتي تركز على تحفيز المتدربين على المشاركة في عملية التخطيط للبرامج التدريبية؛ لأنهم هم الفئة المستهدفة والمستفيدة بشكل مباشر.

رابعاً: الدافعية بحيث أن الأشخاص الذين يتلقون التدريب يكافؤون سواء من ناحية مادية أو معنوية، احتساب هذه الدورات كبداية للحصول على مؤهلات، أو الترقية لوظيفة أعلى فهنا يرى المتدربون أثر التدريب ودوره في تحسن مستوياتهم.

خامساً: توفير الظروف المناسبة من خلال توفر التجهيزات في مكان التدريب ويراعي الاستقرار النفسي لهم والاهتمام بكل الظروف المحيطة المادية للمساهمة في نجاح الدورات والبرامج التدريبية.

الإدارة المدرسية

مع ظهور العديد من النظريات وتجدها التي تدور حول الإدارة، وخاصة الإدارة المدرسية أصبحت هناك اتجاهات جديدة للإدارة المدرسية فلم تعد بمثابة عمل روتيني يقوم فقط على تسيير أمور المدرسة والمحافظة على النظام ومتابعة التزام الطلبة بالذوام الرسمي وغيرها من الأعمال الاعتيادية، بل أصبحت تدور حول العديد من المحاور فأصبحت عبارة عن حلقة متكاملة تهتم بالطالب وتوجيهه، وتوفير الإمكانيات والبيئة المناسبة للتعليم، وتحفيز العاملين، وإشراك المجتمع المحلي مع المدرسة، فتعددت مهام المدير بين إدارية وفنية، ويحرص على تنمية مهارات العاملين في المدرسة سواء معلمين وأيضاً تنمية مهاراتهم الإدارية فينصب اهتمام المدير نحو الإصلاح لمدرسته؛ لأن إصلاح المدارس تبدأ من الأفراد العاملين في المدرسة فيجب إعداد المعلمين والمديرين وتمكينهم بالعديد من الكفايات والمهارات وإلا سيصبح إصلاحهم بمثابة إصلاح مادي ليس له أي أثر وبصمة.

ويرى عبوي (٢٠٠٧) أن الإدارة المدرسية والتي هي جزء من الإدارة التعليمية ويكون رأس الهرم فيه مدير المدرسة التي من أهم واجباته توجيه المدرسة لتنفيذ القوانين والتعليمات النابعة من وزارة التربية والتعليم ويتعاون معه المساعد وأعضاء الهيئة التدريسية والعاملون في المدرسة مع مراعاة تقيد المدير بتوصيات الإدارة التعليمية.

إن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وتوفير الوسائل المساندة لعملية التدريس، وإيجاد مناخ ملائم في المدرسة لتحقيق النتائج التعليمية بكل سهولة (اسماعيل، ٢٠٠٦).

فالإدارة المدرسية هي جهود منظمة يتولاها المدير، وكافة أعضاء المعلمين، وكذلك العاملين في المدرسة لكي يحققوا الأهداف التربوية والتعليمية المخطط لها بكفاءة عالية وأقل جهد، مهياً المناخ المناسب داخل المدرسة وخارجها بما ينسجم مع سياسات الدولة (المومني، ٢٠٠٨).

أهداف الإدارة المدرسية:

لكي نستطيع أن نطلق الحكم على الإدارة المدرسية بأنها إدارة فاعلة ومتميزة فعليها أن تحقق العديد من الأهداف وتحرص أن تكون أهدافها متنوعة وتغطي جميع الجوانب ومن أهداف الإدارة المدرسية:

١- تحرص على تنسيق المهام الإدارية والفنية في المدرسة، وتهتم بالتنظيم في المدرسة؛ لأنه يعمل على انجاز الواجبات المطلوبة من العاملين بالمدرسة، وتحسين العلاقات بينهم، والتقليل من الاحتكاك الذي يحدث بين العاملين في المدرسة.

٢- تسعى الإدارة المدرسية على تطبيق القوانين الصادرة من الإدارات العليا.

٣- رسم الخطط المناسبة لتطوير المدرسة مستقبلياً.

٤- إعداد الأنشطة المدرسية التي تهتم بالطالب وتعمل على بناء شخصيته بناء متكامل، مع مراعاة ألا تقتصر هذه الأنشطة داخل المدرسة فقط وإنما وخارجها.

٥- تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتفعيل المجالس الخاصة بذلك مثل مجلس الآباء والأمهات (حمدان، ٢٠٠٦).

وتتميز الإدارة بالعديد من الخصائص ومنها:

- ١- عملية حتمية فهي مسؤولة عن تنسيق الأعمال والجهود التي يؤديها أفراد المجتمع.
 - ٢- عملية تراعي التنظيم الذي يرسم خطوط سير العمل ويتصف بالمرونة للتكيف مع أي تغيير يحدث.
 - ٣- عملية هادفة حيث يقع على عاتق المدير تحديد الأهداف التي يجب على المرؤوسين تنفيذها.
 - ٤- عملية مستمرة لأنها تتعامل مع مجتمع إنساني حي تتجدد حاجاته في المستقبل وأيضا بسبب المشاكل التي تواجهها المؤسسة أثناء تأدية عملها فهي عملية مستمرة (رشوان، ٢٠١٠).
- ومن المعروف أن الإدارة المدرسية تتمتع بأهمية بالغة لأنها تهتم بالطلبة داخل وخارج المدرسة فهي من مهامها متابعة المشكلات التي تكون امتدادا لمشاكل خارج المدرسة فتعمل الإدارة المدرسية على المساعدة في حلها ووقف امتدادها،
- كما تتبع أهمية الإدارة المدرسية من غرس المبادئ الصحيحة في نفوس الطلبة وتعزيزها فمهمتها تخطيط وتوجيه وتنظيم كل جهد تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة يعمل على تقدم التعليم فيها (اسماعيل، ٢٠٠٦).
- وذكر حامد (٢٠٠٩) أن أي جهد يحتاج إلى عملية تنظيم وتنسيق لتحقيق أهدافه، ويبرز هنا دور الإداري في عملية توجيه هذه الجهود للوصول إلى الأهداف المرجوة بسهولة وبتكلفة قليلة، الاستغلال الأمثل للمصادر المادية والموارد البشرية المزوجة بين مصلحة الأفراد ومصلحة المدرسة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الإنسانية.

فعند الحديث عن الإدارة المدرسية التي تتعامل مع أطراف عديدة فلا بد من ظهور عدد من المشكلات ومنها:

- ١- ظهور مفهوم الجودة الشاملة وتحديدها بمعايير للوصول إليها.
- ٢- التقدم التكنولوجي الهائل.
- ٣- العرض والطلب حسب احتياجات سوق العمل.
- ٤- العولمة الثقافية والانفتاح على الشعوب الأخرى، ترسيخ مبدأ المساءلة والشفافية (بريخ، ٢٠١٢).

وهناك معوقات إدارية تحد من انجاز ما خطط له من أهداف وتكون خارجة عن إرادة المدير منها:

- تزام الأعباء الإدارية على المدير والمعلم، ونقص في كفايات بعض المديرين وخاصة الكفايات الإشرافية، وندرة الدورات التدريبية سواء للمديرين أو المعلمين وخاصة التدريب أثناء الخدمة، وتكليف المعلمين بتدريس مواد مخالفة لتخصصاتهم.
- معوقات اقتصادية ويندرج تحتها قلة الوسائل التعليمية المسهلة لعملية التعليم، كثرة المباني المستأجرة والتي تعاني على الأغلب بنقص في المرافق من مكاتب، ومختبرات للعلوم، ومختبرات للحاسوب، وقاعات لممارسة الأنشطة المختلفة.
- معوقات فنية ازدحام الطلبة في الغرف الصفية ورفض بعض المعلمين لتعليمات المديرين وعدم رضا البعض عن مهنة التعليم ضعف عند بعض المعلمين في التنمية المهنية لهم فهذا يتطلب من القائد التأمني واستخدام الشدة في الوقت المناسب.
- معوقات شخصية نقص وعي بعض المديرين بالأساليب القيادية المناسبة ووجود توتر في العلاقات بين المدير والمعلمين، وانعكاس المشاكل الشخصية على العمل والتأثير عليه (عائش، ٢٠٠٩).

خصائص المدير الناجح

حتى يستطيع مدير المدرسة من القيام بكافة المهام والمسؤوليات المناطة به يجب أن تتوفر لديه العديد من الصفات والسمات الشخصية، وحرصه على التنمية والتدريب لأن الكثير من المهارات لا تأتي بمحض الصدفة وإنما تحتاج إلى تدريب وصفات شخصية ومن خصائص المدير الناجح ما يلي:

- ١- تمتع المدير بصحة جسدية ونفسية؛ ليقوم بعمله كإداري وتحمله لأعباء العمل.
- ٢- الإيمان بأهداف التربية والتعليم حسب الفلسفة التربوية التي نصت عليها التشريعات الدستورية.
- ٣- يتحلى بدرجة عالية من المرونة في القرارات والابتعاد عن الحرفية عند تنفيذ العمل والتعامل بروح القوانين والتشريعات.
- ٤- الحرص على إشاعة جو من الإيجابية في بيئة العمل ويتسم بسعة الصدر وتفهم الآخر والسيطرة على الأعصاب عند حدوث الأزمات.
- ٥- يسعى إلى التغيير وطرح الأفكار الجديدة والاتجاه نحو الإبداع.
- ٦- المقدرة على إصدار الحكم على العاملين مراعيًا العدل والموضوعية (الخوaja، ٢٠٠٤).

وتذكر أبو طاحون (٢٠١٢) أن من صفات المدير الناجح:

أ- الصبر إن المتعارف عليه أن العمل في الميدان التربوي لا يسير بوتيرة واحدة فلا بد من حدوث التغييرات أو الأزمات فالفائد الذي يتحلى بهذه السمة يستطيع تجاوزها دون تخطيط وبحكمة عالية، فهو قائد يمتلك حنكة عالية عند اتخاذ قراراته، متحليًا بالتواضع لأن هذه السمة تساعد على التعامل مع الآخرين بمنظور الرحمة والتقبل، بعيدًا عن منصبه فهو يتفاعل مع الآخرين، وينخرط بالأعمال التعاونية.

وترى مدانات (٢٠٠٧) أن هناك العديد من المبادئ الأخلاقية لسلوكهم المهني ومنها:

١-تنفيذ السياسات التربوية وإطاعة القوانين المحلية، وعدم الانخراط بأي منظمات تعمل لمناهضة الدولة.

٢-التحلي بأخلاقيات المهنة والعمل بأمانة واستقامة.

٣-حرصه على حماية الحقوق الإنسانية والمدنية لجميع الأفراد.

٤-عدم استغلال منصبه بالترويج لأفكار دينية أو سياسية أو اجتماعية يتبناها.

عوامل نجاح مدير المدرسة

حتى يتم الحكم على نجاح مدير المدرسة فذلك يعتمد على عدة أسس منها:

أ-النمط الإداري الذي يتصف به المدير، فمط المدير هو الذي يبين علاقات المدير مع العاملين وطريقة إدارته للمدرسة.

ب-حرص المدير على التنمية المهنية؛ ليعكس أثرها على العاملين لديه، والعمل على تطوير العملية التربوية ودفعها للأمام.

ج-معرفته بقدرات العاملين في المدرسة وتوجيهها في المكان الصحيح واستغلال هذه القدرات لمصلحة المدرسة والعمل على تحسينها.

د-وعي المدير بأهمية الدور الذي يقوم به فهو على دارية بالنظام التربوي الأردني، وأهمية المدرسة كبيئة حاضنة ومنتجة لمواطنين صالحين يقع على عاتقهم بناء مجتمعهم فهو يحرص أن تكون بيئة العمل مريحة للعاملين ليتم انجاز ذلك (الخطيب، ٢٠٠٥).

وقد أشار السامرائي (٢٠١٣) إلى أسس نجاح مدير المدرسة ومنها:

- يسعى المدير إلى التجديد والإبداع فلا يقف عند الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه فعليه أن يكون مبادراً.

- قدرته على المثابرة والمتابعة المستمرة والصبر لتحقيق المهام والمسؤوليات المكلف بها.

- تهيئة ظروف العمل المناسبة للعاملين والمقدرة على العمل التعاوني وتنمية البرامج التعليمية.

النظرة الإستراتيجية لدور مدير المدرسة

وتقوم هذه النظرة على أدوار متجددة لمدير المدرسة بعيدة عن النظرة التقليدية والنمطية المتعارف عليها لمدير المدرسة فهي تسعى لمدير يمتلك رؤية متميزة لدوره الإداري وتحقق هذه النظرة من خلال ما يلي:

١- معرفته لفلسفة التربية والتعليم ووضع خطط تربوية منسجمة معها وفق متطلبات المديرية والمدرسة فهنا يكون القائد ملهما وله رؤية واضحة، قادرا على خلق مناخ تعليمي فاعل.

٢- التخطيط الاستراتيجي وهنا يتم وضع أهداف قابلة للتنفيذ محددًا الأولويات وتكون هناك أهداف بعيدة المدى لكي تعمل على تطوير المدرسة واستحداث مشاريع جديدة مخطط لها ولها القدرة على التنفيذ، الاسترشاد بالتغذية الراجعة؛ لتجنب الأخطاء والعمل على التحديث وتحديد بدايات العمل والبدء وفقه حسب ما خطط له.

٣- التعلم والتعليم وهنا يحرص المدير على جودة التعلم وأن تكون عملية التعليم فاعلة.

٤-قيادة وإدارة الهيئة التدريسية فهنا يقع على عاتق المدير تطوير أعضاء الهيئة التدريسية وإشراكهم في وضع الخطط الفصلية أو الخطط بعيدة المدى ويعمل على تفويض جزء من الصلاحيات لبعض العاملين في المدرسة لإشراكهم في حمل المسؤولية.

٥- يطلع المدير أولياء أمور الطلبة على النجاحات وعلى الإخفاقات فهو يعمل على عرض دقيق لأداء المدرسة ويحرص على اطلاع أولياء أمور الطلبة على نتائج أبنائهم ومعرفة مدى تقدمه وماهية إخفاقاتهم والعمل على تعزيز دور المجتمع المحلي في تحقيق أهداف الخطة التطويرية للمدرسة(الخواجه، ٢٠٠٤).

الإجراءات والطرق المتبعة عند اختيار المديرين

تعددت الطرق المتبعة والمعايير لاختيار المديرين بشكل عام وتتغير هذه الاجراءات بين الفينة والأخرى بحيث تراعي ما يستجد ومن هذه الطرق والإجراءات من خلال:

أ- الطريقة الاستنباطية حصر المديرين المتقدمين لإشغال منصب مدير ومقارنة الصفات التي يمتلكونها من صفات شخصية، وذكاء، وقدرة على الإقناع، لكن يؤخذ على هذه الطريقة

عدم إيجاد تعريف مشترك للعديد من المصطلحات، وصعوبة قياس أية سمة لنجاح المدير ويعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة المدير.

ب- الطريقة الاستقرائية وتقوم على التعريف بالمنصب الإداري ومدى مناسبة المؤهلات التي يمتلكها المتقدمون لهذا المنصب (آل علي والموسوي، ٢٠٠٦).

وعلى مستوى المملكة الأردنية الهاشمية فهناك العديد من الشروط الواجب توافرها عند اختيار القيادات التربوية:

- حصوله على مؤهل علمي يتناسب مع منصب المدير.

- سنوات الخبرة في العمل المدرسي وأن لا تقل عن عشر سنوات.

- تقديرات الأداء للموظف المتقدم لمنصب مدير بحيث لا يقل عن الامتياز خلال السنوات الأربع الأخيرة.

- تقديم ملف بإنجازاته ومسؤوليات تسلمها أثناء عمله في الميدان التربوي ومشاركته بالأنشطة واللجان والمؤتمرات.

- أن يخلو ملفه من عقوبة تأديبية سابقة.

- خضوعه لاختبار مقنن صالح للبيئة الأردنية متعدد المجالات.

- اجتياز المقابلة الشخصية التي تجرى حسب الضوابط والأصول.

- امتلاكه لقدر من الكفايات والمهارات الإدارية (الفاضل، ٢٠١٠).

وبناء على تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٧، فإن شروط تعيين مدير المدرسة الأساسية والثانوية هي:

أ. تحدد متطلبات مسمى وظيفة مدير المدرسة (الأساسية - الثانوية) بالدرجة الجامعية الأولى

بالإضافة الى مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة واحدة ودورة في مجال الإدارة

المدرسية، وخمس سنوات خبرة في مجال التعليم، وأن لا تقل درجته عن الدرجة الخامسة.

ب. تحدد مهام مسمى وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته، ومنها:

١. يتولى قبض الأموال ويودعها وينفقها وفقا للأنظمة والتعليمات المالية وفق الأصول

يعاونه في ذلك أمين اللوازم المدرسية والمساعد وفق توافرهم والمعلمون.

٢. يشرف على إعداد قوائم الإعفاء من التبرعات المدرسية ويتخذ القرار المناسب بشأنها مع

أعضاء اللجنة المالية وأخذ توقيعهم على هذه القوائم إشعارا بموافقة الجميع عليها،

ويحتفظ بنسخة عن هذه القوائم في ملف خاص، ونسخة أخرى تحفظ في ملف التبرعات

المدرسية.

٣. يحتفظ بقوائم التبرعات المدرسية للطلبة المعيّدين في الصف الثاني الثانوي، وقوائم

رسوم الإفادة من المرافق المدرسية.

٤. يترأس اجتماعا خاصا لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية؛ لإعداد موازنة المدرسة

وإقرارها بعد الأخذ بعين الاعتبار حاجات المدرسة الضرورية وأولوياتها وفقا لنظام

التبرعات المدرسية، ويتابع تصديق هذه الميزانية من مدير التربية والتعليم ليجري

تنفيذها فيما بعد بإشرافه خلال العام الدراسي.

وفي عام (٢٠١٧) اعتمدت وزارة التربية والتعليم الأسس التالية لاختيار مدير المدرسة

وهي: الا يقل مؤهله العلمي عن درجة البكالوريوس، وأن يكون لديه مؤهل تربوي بعد

البكالوريوس لا تقل الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة، وأن يكون قد عمل بوظيفة مساعد مدير

مدرسة في وزارة التربية والتعليم مدة سنة على الأقل، وأن لا تقل درجته عن الخامسة، وان لا

يقل تقديره السنوي عن جيد جدا في آخر سنتين، وأن يخلو ملفه من أي اجراءات تأديبية سارية

المفعول عند تقديم الطلب، وأن يجتاز المقابلة بنجاح.

وظائف الإدارة المدرسية:

تتعدد وظائف الإدارة المدرسية، وهي تشمل كافة جوانب العملية التعليمية التعلمية والإدارية في

المدرسة، وتتضمن الوظائف الأساسية الآتية:

أولاً: التخطيط Planning

وتعد هذه الوظيفة الركيزة الأساسية لوظائف الإدارة لأنها بمثابة الموجه الأساسي لسير العمل، وآلية تنفيذه مع تحديد الزمن المناسب لتحقيق الإنجازات، فهو يعطي التصور الأولي لتنفيذ الأعمال.

وقد عرف غنيم، (٢٠٠٨:٢٠) المفهوم العام للتخطيط على أنه "نشاط أو فعل يتكون من خطوات منظمة ومتسلسلة تؤدي إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف مرسومة مسبقاً".

فالتخطيط عبارة عن تصورات مستقبلية يضعها القائد ليوضح من خلالها النتائج المراد تحقيقها والية تحقيقها والمدة الزمنية التي يحتاجها لتحقيق تلك النتائج.

وقد تعددت أسباب التخطيط فهي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد وتقليل الهدر ومنها، الحرص على أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة فكلما كانت دقتها عالية سيتم تفادي المشكلات المتوقعة مستقبلاً، تنوع مجالات التنمية وعدم التركيز على مجال واحد فقط (العربي، ٢٠١٠).

ومن العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط ما أشار إليها الأغبيري (٢٠٠٠) وتتمثل بالعوامل الآتية:

١-مدى تمكن الإداريين من المهارة اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم وتظهر هنا أهمية القدرة على اتخاذ القرار وخاصة تلك المتعلقة بمستقبل المؤسسة ومدى قناعتهم بأهمية التخطيط للاستفادة من خلاله على تحقيق الأهداف المخطط لتحقيقها.

٢-تصميم الخطة ومراجعتها قبل إقرارها وتنفيذها، وتكون قد أخذت الوقت الكافي لإنهاء إعدادها حتى تكون القرارات المتخذة سليمة وخرجت بتخطيط وتفكير سليم.

٣-الحرص على الاستقرار في بيئة العمل الداخلية الخاصة بالمؤسسة فحدوث المشاكل تعمل على إعاقة تنفيذ الخطة وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه العوامل يستطيع المدير السيطرة عليها، لكن البيئة الخارجية تكون الصعوبات التي تحدث فيها خارجة عن سيطرة

المدير مثل الاضطرابات السياسية أو الاقتصادية، وغيرها من العوامل المؤثرة على سير الخطة.

٤-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة فكلما كان هناك انسجام وتعاون تضافرت جميع جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطة.

٥-العمل على توفير الموارد اللازمة لإنجاح الخطة سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مادية وأي شيء له علاقة لإنجاح عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها المخطط لها.

كما أن للتخطيط مجموعة من المبادئ، ومنها:

١-وضوح الأهداف: يجب أن تكون الأهداف ممكن قياسها، ومحددة، واضحة وغير غامضة.

٢-وحدة الخطة: يوضع أهداف عامة للمؤسسة يشتق منها أهداف فرعية عند صياغة الخطة تكون للمؤسسة كاملة كوحدة واحدة مترابطة فيما بينها.

٣-الاستمرارية: فعلية التخطيط مستمرة وليست مؤقتة طالما المؤسسة تمارس نشاطها وهي تمارسه ضمن خطة لتحقيق أهدافها سواء كانت أهداف مرحلية أو سنوية أو فصلية.

٤-الدقة: ويظهر أهمية هذا المبدأ لأن الخطط هي تصور لما سيحدث بالمستقبل فينبغي أن تتحلى الخطة بالدقة لتحقيق الأهداف كما صممت له وأن تبتعد عن العشوائية.

٥-المرونة: يجب أن تكون الخطة قابلة لإيجاد بدائل في حال حدوث أي طارئ أثناء التنفيذ حتى لا تعيق أو توقف عمل المؤسسة.

٦-الاعتدال: وجود توافق بين الإمكانيات والمأمول.

٧-الإلزام: في حال إصدار الخطة وإعلانها يصبح كل ما ورد في الخطة ملزماً للتطبيق فلا ينتقص العاملون جزءاً منها بعد إقرارها بشكل رسمي الحميري (٢٠١٥).

أما عن أهمية التخطيط، فقد أشار شريف (٢٠٠٠) إلى أن هناك سببين يؤكدان أهمية التخطيط وهما:

-الأولوية فهو أهم وظيفة إدارية وتسبق جميع الوظائف فلولا التخطيط لا يجد المدير ما ينظمه وما هي آلية العمل التي تسهل عمل المؤسسة.

-الشمولية فالتخطيط يؤثر في جميع الوظائف الإدارية فمن خلاله تحدد المهام والمسؤوليات والسلطة وله الأثر في العمليات الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

وعن مشكلات التخطيط في المملكة الأردنية الهاشمية يرى الفاضل (٢٠١٠) أن التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية يواجه عددا من المشكلات ومنها:

١- نقص في الوعي التخطيطي ويظهر ذلك عدم الوعي اللازم لأهمية التخطيط فالتخطيط عملية متكاملة يقوم نجاحه على توحيد الجهود وإتباع إستراتيجية واضحة فعند التقصير بمعرفة أهمية التخطيط يصل الأمر إلى رفض هذه المنهجية.

٢- وجود مشكلات خاصة بالبيانات اللازمة للمخطط التربوي: فهي تعتبر من أهم المعضلات التي تقف أمام التخطيط فتكون عبارة عن عدم وجود بيانات كافية وغير واضحة وهناك صعوبة في الحصول على هذه البيانات وخاصة البيانات التي تشكل النظام التعليمي (مباني، هيئات تدريسية، بيانات عن المناهج... وغيرها من البيانات التي تخص القطاع التعليمي.

٣- نقص أو قلة الموارد المالية: فهناك العديد من الأسباب التي لها الأثر في نقص الموارد ومنها انخفاض مستوى الدخل للفرد بالإضافة إلى ارتفاع كلفة التعليم والتغير الاجتماعي زاد من الطلب على التعليم وقصور في توجيه الموارد المالية بالشكل المطلوب.

٤- مشكلة المباني المستأجرة: تعتبر من أهم ما يعيق عملية التخطيط فنتيجة للزيادة السكانية وازدياد الطلب على التعليم ونقص في الموارد المالية والعديد من الأسباب التي دعت إلى المباني المستأجرة التي ينقص الكثير منها الخدمات اللازمة وندرة مختبرات ومصادر التعلم ومشاكل في حجم الغرف الصفية ومناسبتها لأعداد الطلبة كل ذلك يعتبر عائقا أمام عملية التخطيط.

٥- عدم قبول الآخر فيعتبر بعض العاملين في الميدان التربوي أن لديهم معرفة وخبرة تفوق الآخرين وأنهم ليسوا بحاجة لهم مما يؤدي ذلك بتعطيل التخطيط وعدم قبول التوجيهات المقدمة لهم من الطرف الآخر.

ومن المشكلات التي أثرت على عملية التخطيط تدفق اللاجئين من البلاد العربية المجاورة مما تسبب في حدوث زيادة في أعداد الطلبة أدت إلى زيادة الطلب على المباني المستأجرة لزيادة عدد الطلبة، تزايد نظام الفترتين في المدارس، ارتفاع عدد الطلبة في الغرف الصفية والضغط على مرافق المدارس.

لذلك أوجدت وزارة التربية والتعليم الخطة الإستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢ والتي جاءت إنسجاماً مع رؤية صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم، وتحقيقاً لمضامين الورقة النقاشية السابعة في متابعة البناء على الإنجازات في العملية التربوية، ورفع سوية التعليم بمراحله المختلفة، وتحسين مخرجاته وجودته وتنافسيته، والتصدي لمشكلاته المحورية ضمن معايير ومرتكزات أساسية، تضمن الإستدامة في التطوير والتحديث، ومواكبة المستجدات المختلفة، وتحسين جودة التعليم والخدمات التعليمية المقدمة للمتعلمين في مناطق المملكة كافة.

ثانياً: التنظيم Organizing

يعد التنظيم من وظائف الإدارة لأنه من خلاله يتم توضيح آلية العمل، وإدراك مدى ترابط الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتكاملها مع بعضها البعض، فكل جزء في المؤسسة مكمل للآخر والرابط بينهم هو التنظيم.

يرى الميداني (٢٠٠٤: ٣٢٣) بأن "الإدارة متعلقة بالبشر وتهدف إلى جعل الناس قادرين على استجماع قدراتهم والتأثير بقوتهم وإخفاء ضعفهم وهذا ما يهدف إليه التنظيم".

وعرف حمدان (٢٠٠٧: ١١) التنظيم على أنه "عمل أو وظيفة يتم بموجبها دراسة طبيعة الأهداف المطلوبة وتحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية التي يحتاج إلى تحقيقها وإسناد مهمة القيام بهذه الأنشطة إلى وحدات أو تقسيمات إدارية متخصصة للقيام بها ومن ثم تحديد مهام ومسؤوليات كل منها مع مراعاة التنسيق فيما بينها أفقياً وعمودياً".

والتنظيم المدرسي هو الذي يعنى بتقسيم المهام والأعمال على العاملين في المدرسة كل حسب الوظيفة التي يشغلها مراعيًا بتفويضهم لجزء من الصلاحيات لتسهيل أعمالهم الأغبري (٢٠٠٠).

فالتنظيم هو جوهر العمل الإداري؛ فهو يبعد المؤسسة عن العشوائية والاختيار السليم للعاملين فهو موضح لخطة سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، ويساعد على تحقيق أهداف العمل لأنه وضح للعاملين مهامهم ومسؤولياتهم وحقوقهم فيظهر التنظيم أيضا مكان القصور في العمل إن وجد.

ومن المؤشرات التي تدل على عدم فعالية التنظيم الإداري:

- الحرص على الاجراءت الرسمية واعتبارها المؤشر للانضباط وتكون على حساب أهداف المؤسسة وعلى انجازها.
- التقصير في العمل، وتأخيرها وهو مؤشر يدل على عدم فعالية التنظيم.
- الإفراط في عملية التفتيش والرقابة والتي تؤدي الى التقليل من عملية الإبداع.
- تنفيذ العمل أكثر من مرة بطريقة خاطئة وهذا انعكاس للقرارات المتسرعة والضعف في جانب التوجيه.
- عدم وضوح الدور والخلط بين المسؤوليات والصلاحيات مما يترتب عليه إهدار في الموارد وتأخر في عملية الإنجاز(أبو بكر، ٢٠٠٣).

ويرى الابراهيم (٢٠٠٢) أن هناك مبادئ عديدة للتنظيم ومنها:

- ١- مبدأ وحدة الهدف ويركز على أن وجود أهداف عامة للتربية ينبثق عنها العديد من الأهداف، التي يجب أن تكون واضحة ويستطيع الأفراد العاملون في التنظيم في حال التعاون بينهم على تحقيقها حيث يجب أن تترابط الأهداف العامة المنبثقة من وزارة التربية والتعليم حتى نصل إلى قاعدة التنظيم الإداري وهي الوحدات المدرسية.
- ٢- مبدأ تقسيم العمل ويقوم على توزيع الأنشطة والمهام على الأفراد وفق تخصصاتهم، وتجميع كل مجموعة في وحدة معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار بأهمية التكامل بين هذه الوحدة والوحدات الأخرى، وعدم الازدواجية في العمل.

٣- مبدأ وحدة القيادة وتعنى بأن يتلقى الموظف الأوامر والتعليمات من مدير واحد، لأنه في حال تعدد القادة سيحدث إرباك في العمل لتداخل أوامرهم الإدارية مع بعضهم البعض، فيكون للمرؤوس رئيس واحد مباشر مسؤول عنه.

٤- مبدأ تدرج السلطة فهي معنية بنقل السلطات من أعلى الهرم إلى القاعدة فكل فرد له معرفة بواجبات وظيفته و مسؤول عنها أمام رئيسه المباشر، ويظهر هنا تدرج السلطة بالسيطرة على انجاز واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، ففي الميدان التربوي يكون تدرج السلطة في وزارة التربية من وزير التربية ثم الأدنى فالأدنى للوصول إلى المدير المدرسي.

٥- مبدأ التوازن والمرونة بما أننا نتحدث عن إدارة تربوية فمن المؤكد أننا نتعامل مع مجتمع حي يتأثر بالظروف المحيطة به سواء ظروف سياسية اقتصادية أو تقدم تكنولوجيا وغيرها العديد، فمن الضروري هنا على الإدارة التربوية، والتي تتمتع بقدر من المرونة بالتغير مع كل هذه المتغيرات التي قد تطرأ.

٦- مبدأ تفويض السلطة يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم والذي يقوم الرئيس من خلاله بتفويض جزء من صلاحياته إلى أحد المرؤوسين المباشرين له، وذلك لتضخم العمل الإداري، فهذا المبدأ يساعد المدير على متابعة المهام، وتفرغ المدير للمهام الرئيسية مع العلم بأن للمدير سحب السلطة من الشخص المفوض إليه ولا تعني انتقال السلطة له فتبقى صلاحيات المدير كما هي حتى في حال تفويض السلطة فهذا المبدأ أساسي في التنظيم وانجاز العمل ومنع هدر الوقت.

ويشتمل التنظيم على عدة أنواع، وهي:

أ- التنظيم الرسمي: فهو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، تحديد العاملين في المؤسسة ووصفهم الوظيفي، يركز على تحديد المهام والمسؤوليات، يركز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوضيح علاقات العمل وتنظيمها.

ب- التنظيم غير الرسمي وينتج هذا التنظيم بطريقة عفوية وغير مخطط له ؛ لأنه نتاج العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة، فيظهر من خلال تجمعهم حسب ميولهم واتجاهاتهم وحسب المصالح التي تربطهم مع بعضهم البعض، لإشباع حاجاتهم النفسية أو الاجتماعية (محمد، ٢٠٠١).

ومتطلبات التنظيم في الإدارة المدرسية، هي:

- ١- معرفة الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تخص العملية التعليمية.
- ٢- التصميم والإشراف على الخطة المدرسية ومعرفة الأنشطة المدرسية المصممة في الخطة واليات تنفيذها والتعديل على الخطة.
- ٣- الإطلاع على أوضاع العاملين في المدرسة كافة سواء هيئة تدريسية أو إدارية وكذلك معرفة احتياجات المدرسة.
- ٤- تفويض الصلاحيات وتقسيم العمل، حيث يركز أن كل شخص في مكانه المناسب في عمله (عايش، ٢٠٠٩).

ثالثاً: الإتصال Communication

وهي آلية توصيل التوجيهات لتنفيذ الأعمال، وسهولة وصولها ووقت الوصول لهذه التوجيهات مما لها الأثر الكبير في تحقيق ماخطط له من أهداف بسهولة ويسر، وتكون وسائل الإتصال واضحة ، وتتم بسهولة دون تكلف أو تعقيد في الإجراءات.

الاتصال كما عرفه حريم (٢٠٠٩:١٥) هو "عملية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الأفراد من خلال منظومة مشتركة من الرموز". ويشير رسمي (٢٠٠٤) أن عملية الاتصال تعتمد على كفاية ثلاثة عوامل متشابكة وهي:

أولاً: الكفاية التنظيمية وهي مرتبطة بالهيكل التنظيمي الذي يحدد الوظائف والمسؤوليات وتحديد قنوات الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية.

ثانياً: الكفاية الإجرائية وتهتم بالمتغيرات وأساليبها فهي تركز على تحديد قنوات الاتصال وتقدير حجم البيانات المطلوبة وتحديد عامل الوقت وصدق البيانات.

ثالثاً: الكفاية النفسية وهي القدرة على خلق مناخ صحي بين الأفراد العاملين وتبرز من خلال الفهم بينهم أثناء عملية الاتصال والتعامل فيما بينهم بطريقة إنسانية.

ويتوجب على مديري المدارس أن يكونوا بين الطلبة والموظفين وألا يكونوا مجرد رؤساء فيجب أن يكون لديهم اتصال وثيق بين الطلبة والموظفين لكي يحصلوا على مدرسة متناغمة مع نفسها (ديمبستر، ٢٠٠١).

وتشتمل طرق الإتصال ما يلي:

أ- الاتصالات المكتوبة تكون المعلومات المراد إيصالها مكتوبة ويستطيع المدير الاحتفاظ بها كسجل رسمي وتمتاز بأنها أكثر دقة من الاتصالات الشفوية، ولكن من سلبياتها أنها تأخذ وقتا طويلا عند إعدادها وأحيانا يساء الفهم إذا كان هناك عدم وضوح في التعبير وتحتاج إلى حيز لحفظها ومن أشكال الاتصالات المكتوبة التبليغات، والخطابات الإدارية.

ب- الاتصالات اللفظية وتمتاز هذه الاتصالات بالسرعة والتفاعل؛ لأنها مباشرة وسريعة الفهم والاستجابة ومن أشكالها، الاجتماعات الرسمية، والاتصال المباشر كاللقاء المباشر.

ج-الاتصالات غير اللفظية وتكون من خلال لغة الجسد، لغة العيون أو أي ملامح جسدية تصدر عن الشخص للتعبير عن القبول أو الرفض (العميان، ٢٠١٧).

وترى أبو طاحون (٢٠١٢) أن القائد التربوي يعمل على تنمية وسائل الاتصال لتحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها:

١-مواكبة كل ما يجد من مهارات وأفكار جديدة والعمل على تبادلها.

٢-تزويد العاملين بطرق جديدة للعمل وتعريفهم بالمهارات الضرورية لذلك.

٣-زيادة التفاعل الاجتماعي بين الموظفين في المؤسسة.

فالالاتصال هو وسيلة للتعبير عن فهم إجراءات العمل وكيفية تنفيذه وطرق انتقال الأوامر والتعليمات بين الرئيس والمرؤوسين في العمل وبين العاملين أنفسهم في المؤسسة، ومقدرة القائد على ترسيخ روح الجماعة بين العاملين، والاهتمام الحقيقي بهم.

رابعاً: الرقابة Controlling

وهي أحد وظائف الإدارة فهي بمثابة عنصر لقياس مدى تطبيق ما ورد في الخطة وتنفيذ المهام وفق ما وضعت له فهي تعمل على متابعة سير العمل من التخطيط إلى التنفيذ إلى المخرجات النهائية فهي متعلقة بكل تفاصيل العمل (كلالدة، ٢٠١٨). وتهدف الرقابة الإدارية إلى:

أ-متابعة العمل وتنفيذه وفق التعليمات والأنظمة ووفق البرامج المخطط لها.

ب-الوقوف على مواطن الخلل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

ج-مراقبة تطبيق القرارات حسب أهداف الإدارة.

د-الحرص على حقوق العاملين في المدرسة عند تطبيق مفهوم الرقابة وبالتالي تحقيق العدالة بينهم (رسمي، ٢٠٠٤).

ويرى محمد(٢٠٠١) أن الرقابة الإدارية هي بمثابة موجه ومنبه للمدير في حال حدوث أزمات، كما أنها مصممة لتجهيز المدير بالمعلومات وفي حال حصول المدير على هذه المعلومات فسيستخدمها للأغراض التالية:

منع حدوث الأزمات والقدرة على تقييم أداء الموظفين، إجراء التحديث على التخطيط، والمحافظة على ممتلكات النظام، وذلك سعياً لتحقيق التقدم والنمو.

ويذكر علي وغالي (٢٠١٠) أن الرقابة عملية مستمرة حيث أن هناك رقابة قبلية تحدث قبل البدء بالعمل ورقابة أثناء العمل ومتابعة الإجراءات عند تنفيذ العمل فعلى المدير مراقبة سير العمل ليتسنى له ملاحظة مدى التقدم وعدم الانحراف عن الخطة الموضوعة.

عناصر وللرقابة الإدارية مجموعة من المبادئ، أشار إلى بعضها الفاعوري (٢٠٠٨) ومنها:

١- تحرص الرقابة على قياس الأداء وفق معايير واضحة مرتبطة بتحقيق الأهداف.

٢-تسعى إلى تحقيق النتائج التي خطط لها.

٣- تكشف الرقابة عن أماكن الخلل أثناء التنفيذ والعمل على تقويمه.

٤-التركيز على انجاز الأعمال وفق الأنظمة المقرر لها، وأنها تمت بأفضل الأساليب وتعليل

سبب وجود الأخطاء التي اكتشفت وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل تزايدها وتؤدي إلى

الإرباك في العمل.

وتمر الرقابة الإدارية بعدد من الخطوات، وهي:

أ- وضع مستويات ومعايير الأداء.

ب- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.

ج-تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة

د-اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ(درة، ٢٠٠٩).

ويشير حمدان (٢٠٠٧) أن الرقابة تركز على تنفيذ العمل الذي خطط له فهي تركز على

معايير الأداء ومقارنتها بالانجاز الفعلي لها وتجنب حدوث أي خلل في المستقبل. فالرقابة وظيفة

هامية من وظائف الإدارة لأنه يتبعها عملية التقييم فلو لم يقم المدير بعملية الرقابة على العمل من

بداياته وأثناء تنفيذه وعند الانتهاء من العمل لوجد المدير الصعوبة في عملية التقييم سواء للعاملين

أو المخرجات النهائية للعمل، فهو مؤشر لتقدم المؤسسة ونجاحها وتحديد أماكن إخفاقات المؤسسة

أو العاملين والعمل على تجنبها في المرات القادمة.

خامساً: عملية اتخاذ القرار Decision Making Process

وهنا تظهر مهارة القائد وحنكته لأنه يتم من خلاله بالدرجة الأولى صناعة واصدار القرار المناسب في الوقت الصحيح، للوصول بمؤسسته التي يديرها أعلى درجات القوة والتنحي بها عن الأزمات.

يذكر المخامرة (٢٠١٠) إن عملية اتخاذ القرار من الوظائف المهمة للمدير فمقدار نجاح المدير يعتمد على قدرته العالية في اتخاذ القرارات وفهمه لها، وكذلك فاعلية قراراته، بينما صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فقط فهي عملية تتضمن عوامل عدة ويتخذ القائد بديلا من عدة بدائل مطروحة. وهناك عدة أنواع للقرارات، صنفها كلالدة (٢٠١٨)، كما يأتي:

أولاً -قرارات في حالة التأكد: يتخذ المدير قراره بناء على معلومات أكيدة وواضحة.

ثانياً -قرارات في حال عدم التأكد: يتم بناء القرار هنا على عدة احتمالات وذلك بسبب ندرة المعلومات المتوفرة لدى القائد، ويحتاج القائد هنا إلى استخدام معايير جديدة لمساعدته في اتخاذ القرار.

ثالثاً- قرارات في حالة المخاطرة: يستمد القرار هنا من قيمة متوقعة ومثال ذلك إذا كان هناك ثلاثة خيارات ويقابل هذه الخيارات ثلاثة قرارات فعلى صاحب القرار اتخاذ قراره، ويختار أحد هذه القرارات المتوقعة فسيكون قراره يحتمل الصواب أو الخطأ.

رابعاً -قرارات في حالة الاختلاف: ويكون في حال الاختلاف بين طرفين فربح أحد هذه الأطراف هو خسارة الطرف الآخر.

ومن مميزات اتخاذ القرار ما أشار إليه جوشي (Goshi, ٢٠١٢):

- ١-عملية صناعة القرار ديناميكية للغاية، وعملية مستمرة.
- ٢-يجب على صانع القرار التمتع بحرية لتمكنه من صناعة القرار.
- ٣-عملية اتخاذ القرار عملية فكرية عقلانية فلا يتم اتخاذ القرار على عجل وإنما بتأني.

كما تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات وهي:

- ١- تحديد المشكلة ووصفها لاتخاذ القرار المناسب لحلها.
- ٢- تطوير البدائل محاولا إيجاد العديد من هذه البدائل ليتم اختيار البديل الأنسب من بينها.
- ٣- تقييم البدائل من خلال الهدف الذي يسعى إليه المقرر ومدى مناسبته لحل المشكلة.
- ٤- العمل على تحديد أفضل هذه البدائل.
- ٥- متابعة وتقييم القرار (آل علي والموسوي، ٢٠٠٦).

كما أشار الإبراهيم (٢٠٠٢) إلى مراحل اتخاذ وصنع القرار وحددها بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: بيان المشكلة: تعيين المشكلة التي تستوجب اتخاذ القرار وتمييزها عن غيرها.
المرحلة الثانية: جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات: بعد تحديد المشكلة يتم جمع البيانات عنها بطريقة علمية، فيراعى هنا الدقة في جمع المعلومات والمصادقية، ويظهر هنا أثر عملية الاتصال في توفير معلومات دقيقة و سريعة للمقارنة بين هذه المعلومات وتصنيفها للوصول الى النتائج المرجوة منها.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل: بعد جمع المعلومات يتم تحليلها ومعرفة ايجابيات وسلبيات كل بديل منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل الأفضل يتم العمل هنا على تقييم كل بديل ومدى ملائمته لحل المشكلة وتحديد البديل الأفضل وتبليغه إلى كافة أجهزة التنفيذ ليتم العمل على تطبيقه (الإبراهيم، ٢٠٠٢).

ويمكن القول أن عملية صنع واتخاذ القرار هي أهم المحركات التي تبين قدرة القائد على إدارة مؤسسته والسير بها على الطريق الصحيح، والخروج بها من الأزمات وتجاوزها بفضل حنكة المدير عند اتخاذ قراره بأي أمر يهم مؤسسته.

سادساً: التوجيه Directing

يسعى القائد هنا إلى توضيح المهام الموكلة للعاملين وواجباتهم والمسؤولية التامة عن كل عمل يناط بهم، بما في ذلك كيفية التعامل بينه وبين العاملين وبين العاملين أنفسهم، لتحقيق الاهداف المرجوة التي خطط لها.

عرّف شاويش (١٩٩٣: ٣٢) بأنه "عملية إرشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة".

ومن فوائد ممارسة وظيفة التوجيه:

١-تزيد من التفاعل بين الأشخاص العاملين في المؤسسة وبالتالي فهي تخدم النتائج النهائية للمؤسسة.

٢- تسعى إلى إيجاد بيئة عمل ملائمة، وبالتالي فإنها تشجع الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة.

٣-يساعد التوجيه الأفراد على التكيف في بيئة العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الغايات المرجوة من العمل.

٤-يؤدي التوجيه إلى تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة(أبو قحف، ٢٠٠٢).

ويذكر شريف (١٩٩٧) أن لكل مؤسسة مدير ويعمل تحت قيادته عدد من المرؤوسين فمن أهم وظائف الإدارة هي توجيه هؤلاء المرؤوسين، وتشمل هذه الوظيفة آلية تعامل المدير مع هؤلاء المرؤوسين، وتقوية العلاقات والروابط بينهم، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض من القرارات فالمدير الذي يتحلى بوظيفة التوجيه بدرجة عالية فإنه يقود مؤسسته إلى النجاح، فوظيفة التوجيه تراعي الجانب الإنساني.

وللتوجيه مجموعة من المبادئ، وتتمثل بـ:

١- معرفة كل شخص بواجباته.

٢-توضح الكيفية التي سيتم تنفيذ العمل من خلالها.

٣-رفع دافعية الأفراد نحو العمل بإيجاد روابط بين أهدافهم الفردية والأهداف الجماعية.

٤-إعطاء الأوامر وتقديم الإرشاد المستمر (رشوان، ٢٠١٠).

فالتوجيه يضيف إلى صفات المدير بأنه هو بوصلة العمل وتحريكه بالاتجاه الصحيح وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة، ولكي تلقى توجيهات المدير القبول من قبل المرؤوسين فعلى المدير التحلي بالعديد من الصفات الانسانية التي تساعده في تقبل توجيهاته وكذلك زيادة رغبة المرؤوسين في العمل، والمحافظة علي سير العمل حتى في غياب المدير، فالرقابة أصبحت تنبع من ذاتهم.

سابعاً: القيادة Leadership

ويكون دور المدير ملهما ومبدعا للعاملين لديه ويتميز بنظرة بعيدة المدى، ملما بكل ما يحيط في عمله وجميع العاملين لديه، حيث يكون دوره موجها وداعما لهم ويمتاز بالعديد من القيم التي تحقق التوازن لمؤسسته.

عرّف كونتز وأودونل (Aodonnell&Koontz) المشار إليهما في الكلادة (٢٠١٨:١٧) القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون". والقيادة التربوية هي عبارة عن سلوك يقوم به التربوي على الأشخاص العاملين فلا بد من وجود جماعة لدى القائد، كي ينظم جهودهم، ويسعى إلى توجيه سلوكياتهم، والعمل على تحسين مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف للعملية التربوية، من أجل الارتقاء بها (العرفي وعبد، ١٩٩٦).

ومن أهم وظائف القيادة:

أ-إعداد خطة واضحة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

ب-وجود جماعة تعمل بشكل تعاوني بهمه ونشاط وحماس.

ج- تحليل المواقف التي سيمر بها الأشخاص العاملون في المؤسسة، مع توضيح ايجابيات وسلبيات كل موقف منها، مستندا القائد هنا الى خبرته وذكائه (سماه، ٢٠٠٧).

أما المبادئ الأساسية للقيادة الفعالة فتتمثل بـ:

١- القيادة من المنظور الشمولي فهي تحرص على أن يكون لدى مديري المدارس المقدرة على معرفة جميع الجوانب المدرسية التي تكون بحاجة إلى تعديلات من أجل تطوير المدرسة.

٢- القيادة التي تعمل على بناء المدرسة كمنظمة مسؤولة عن التعلم فيسعى مديري المدارس على الحرص على النمو المستمر للمدرسة من خلال خلق أفكار إبداعية غير مألوفة في الحياة المدرسية، تعمل على شحذ الأفكار نحو التغيير والنمو.

٣- القيادة التي تحرص على القيم الأساسية مثل العدل، والمساواة، واحترام الآخرين، فيسعى القادة التربويون في المدارس على تنمية هذه القيم وانعكاسها على جميع جوانب المدرسة.

٤- القيادة التي تعنى بالعمل بتوازن فمديري المدارس ينظمون العديد من الأنشطة والفعاليات، وكذلك الاشراف على المشروعات المختلفة (الهنداوي، ٢٠٠٩).

ومن المبادئ التي التي تمكن المدير من أن تكون قيادته التربوية فاعلة:

١- مبدأ التأثير الفاعل فيسعى المدير على إقامة علاقات جيدة مع المعلمين حتى يستطيع التأثير عليهم.

٢- مبدأ السلطة القيادية مقابل سلطة القائد فيبتعد القائد عن سلطة المكتب في عمله الإداري، ويحرص أن تكون منبع سلطته من العلاقات الانسانية ليتمكن من التأثير على مرؤوسيه.

٣- مبدأ القدوة والمنهج الخفي فيحرص القائد على الالتزام بالقوانين والتعليمات، ويكون نموذجا بممارساته الأخلاقية مع المرؤوسين.

٤- مبدأ الروح المعنوية ويظهر ذلك من خلال إشراك العاملين في التخطيط وتفويض بعض من الصلاحيات لهم حتى يشعر كل فرد في المؤسسة أنه عضو فاعل وداعم لنجاح مؤسسته فيتحلى العاملون بروح معنوية عالية.

٥-مبدأ تنظيم وإدارة الوقت فالمدير الملم بأهمية إدارة الوقت فإنه قادر على انجاز ما خطط له ومتابع للخطة وضابط لسير الخطة (العمامرة، ٢٠٠٣). ففتفاوت أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمديرين فيرى بعضهم أن على المدير أن يقضي جزءا كبيرا من وقته في مد جسور التعاون بين العاملين وتدعيم العلاقات الانسانية وخلق الصداقة بينه وبين العاملين، بينما يرى الطرف الآخر أن يستثمر المدير وقته في صنع واختيار القرارات ويعتقد بعضهم أن يكون الجزء الأكبر من الوقت في تحديد التعليمات والقوانين والنظم الميسرة للعمل (أبو شيخة، ٢٠٠٩).

وقد حدد الغامدي(٢٠٠٢) مستويات القيادة بما يلي:

١- المستوى الاستراتيجي ويعمل القادة هنا على معرفة الرؤية المحددة لإدارة العمل، وتحديد الأهداف العامة كذلك.

٢- مستوى العمليات وهي تحويل سياسات المدرسة إلى اجراءات يستطيع العاملون تنفيذها والطرق التي تم بها العمل، حسب ما تم الاتفاق عليها.

٣-المستوى الفردي ويبرز دور القيادة هنا من خلال حث المعلمين على العمل بمعنوية عالية. وللقيادة عدد من المقومات، ومنها:

١-لا يمكن الاعتراف بالفرد قائدا إلا من خلال اعتراف الآخرين به.

٢-عدم إمكانية الشخص القائد على التغيير.

٣-ليتم انجاز الأعمال يجب أن تتوفر لدى الأشخاص العاملين قدر مناسب من الاحترام فيما بينهم ولمديرهم وتكون وسائل الاتصال بينهم واضحة(العرفي وعبد، ١٩٩٦).

وأشار عريفج (٢٠٠١) إلى ثلاثة أنماط للقيادة، وهي:

١-النمط الديمقراطي: ويسعى القائد في هذا النمط إلى إيجاد جو من الحرية في العمل، والمرونة في التعامل والتواصل وتبادل المعلومات في المؤسسة المسؤول عن قيادتها، وتتميز العلاقة بين العاملين بالتعاون وتكون نتائج العمل متطابقة سواء وجد القائد أو تغيب عن العمل. وذكر الخواجا (٢٠٠٤) أن القائد الديمقراطي يحرص على استشارة العاملين

في المدرسة من طلبة ومعلمين عند التخطيط ورسم الأهداف، ويعمل على تفويض بعض من الصلاحيات للمدرسين ويأخذ بعين الاعتبار خبراتهم ويستفيد منها فهو داعم للمدرسين ومحفز لهم ومادح لهم في حضورهم او غيابهم ففوة القائد التربوي تستمد عن طريق العاملين في المدرسة.

٢- النمط الأوتوقراطي: فالصفة الغالبة هنا الدكتاتورية للقائد، فيسود العمل الكثير من النزاعات والمشاكل، ولا يحظى القائد هنا بالولاء من المرؤوسين، ينفذ العاملون مهامهم في وجود المدير ولا ينجزون مهامهم في حال تغيبه عن العمل. وأشار الإبراهيم (٢٠٠٢) أن فكرة الإدارة في هذا النمط تقوم على أساس نزعة الزعامة، فالمدير تسلطي مع العاملين ومع الطلبة ومع الأفراد الذين يراجعون المدرسة، وحتى علاقاته الإنسانية تأخذ الصبغة الرسمية وعدم الوصول إلى المدير إلا بموعد مسبق وصعوبة للقائه.

٣- النمط الترسلّي: وصفة القائد هنا هي أنه فوضوي، وسبب ظهور هذا النمط أن من يتولى السلطة ليس أهلاً لها، وإمكانيات هذا المدير لا تتناسب مع المسؤوليات المناطة به. وعلى الرغم من أن هذا النمط قليل لكنه يترك المسؤوليات المطلوبة منه للأعضاء العاملين لديه وينشغل بأعمال أخرى تصرفه عن مسؤولياته، فتضطرب الأمور وتصبح شائكة (القرعان والحراشنة، ٢٠١١).

وحدد جونز وباوند (Jones & Pound, ٢٠٠٨) أنماط القادة كالاتي:

١ القائد الذي يركز على انجاز المهمة فيحرص على النتائج على حساب العلاقات الإنسانية.

٢- القائد الذي يحرص على العلاقات الإنسانية على حساب انجاز المهمة.

٣- القائد الذي يركز على المهمة والعلاقات معا.

٤- قائد لا يركز لا على النتائج ولا على العلاقات.

ومن أنماط القيادة التي ليس لها شكل واحد لكنها تبقى ضمن هذه الأنماط وهي:

أ- الموجه نحو الأفراد؛ فالقائد هنا موجه للأفراد، يعطيهم الإرشادات التي تنظم العمل، يهتم بتعزيز المحسن ومعاينة المقصر وهذا لتحفيزهم لتحسين ادعائهم حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة المناسبة للطموح المرجو.

ب- الداعم والمساعد وهنا تظهر الصفة الإنسانية لدى القائد القريب من الجميع، الذي يحرص أن تكون بيئة العمل كأسرة واحدة، محب لهم وداعم يحرص على تلبية رغباتهم حتى يصل إلى النتائج المخطط لها.

ج- الموجه نحو الإنجاز: يحرص القائد هنا ليس فقط على تحقيق النتائج وإنما الأفضل وبأعلى المستويات، فهو يترك للعاملين مساحة من ممارسة بعض الصلاحيات مع مراقبته لذلك ومتابعتهم.

د-المشارك: يتعاون القائد في إعداد الخطط مع الأفراد العاملين وتحديد الأهداف للمؤسسة، ويسهم العاملون معه في صنع القرارات وبالتالي تقبل أي قرارات من المدير؛ لأنها صدرت بالتعاون معهم (سمارة، ٢٠٠٧).

ثامنا: التقويم Evaluation

حيث يتم الاستفادة من هذه الوظيفة في إصدار الأحكام، ومعرفة التغذية الراجعة وخاصة إذا كان التقويم ختامي لتعويض الإيجابيات وتلافي السلبيات، ولانغفل أهمية التقويم البنائي الذي يصح العمل أثناء التنفيذ ولا يكون فقط في النهايات.

أما التقويم التربوي هو المقدر على جمع بيانات صحيحة حول ظاهرة ما، والعمل على إصدار حكم يتم من بعده اتخاذ القرارات الصحيحة ضمن النتائج التربوية المحددة (التل ومحمود، ٢٠٠٩).

ومن وظائف التقويم:

أ- وظيفة تعليمية ويكون الغرض منها معرفة الأسباب التي تؤدي إلى التقدم في العملية التربوية أو التأخر فيها.

٢- معرفة الحاجات والقرارات والاتجاهات والميول لدى الأفراد.

٣-يقوم بوظيفة الاشراف والتوجيه سواء مهنيا أو أكاديميا.

٤-المقارنة بين النتائج المحصلة والنتائج الموضوعية للعملية التعليمية.

ب- وظيفة تنظيمية تحديد أسس التعامل التربوي مع المعلمين، وتصنيف النتائج حسب الأولويات، وتقديم العون للمخططين التربويين عن العملية التعليمية، مصدر لمعرفة كفاءة القادة العاملين بالعملية التعليمية (الفراجي، ٢٠١١).

ومن شروط التقويم التربوي، ما أشار إليه دياب المشار إليه في (النل ومحمود، ٢٠٠٩) وهي:

١-أن تكون عملية التقويم كلية تشمل جميع جوانب العملية التعليمية من معلمين وطلاب ومناهج.

٢-أن يشترك جميع الأطراف في العملية التعليمية فيكون تقويم تعاوني.

٣-يتم التقويم على مراحل مختلفة فيكون التقويم القبلي، والتقويم البنائي، والتقويم الختامي فهو عملية مستمرة ولا يتوقف.

٤-أن يكون التقويم مقصودا مبنيا على أسلوب علمي منظم ويحتوي على أكثر من نوع "رسمي، غير رسمي".

والتقويم هو من أهم عناصر الإدارة المدرسية، وهي سمة يحكم بواسطتها على نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها في تحقيق النتائج التربوية، ولكي يطلق على التقويم بأنه فعال يجب أن يقبس فعالية المدرسة في التصدي للتحديات وحل المشكلات التي تواجهها (مومني، ٢٠٠٨). ومن أهمية التقويم وأهدافه، ما أشار إليه حجي (١٩٩٤):

أن التقويم يوضح سير العملية التعليمية نحو النتائج المرجوة ومقدار تحقيقها، ومعرفة مدى مناسبة الأساليب والأنشطة المستخدمة وتحديد مواطن القوة والضعف التي ظهرت بها، فهو يعتبر بمثابة تغذية راجعة

للنتائج التي تم تحديدها ومراجعتها لتصبح أكثر واقعية، وتحديد الصعوبات التي واجهت عملية التعليم وتحديد أسبابها والآثار المترتبة عليها، وينعكس ذلك على زيادة دافعية الإدارة المدرسية على بذل المزيد من

الجهد في العمل، ومساعدة المعلمين على النمو المهني، وتشجيع الطلبة على التعلم (حجي، ١٩٩٤).

وأشار العرفي (١٩٩٤) أن مهارة الإدارة المدرسية في التقويم تمكن المدير من مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على اتخاذ القرار السليم بدلا من التخمين، بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يتم من خلالها الحكم على أداء العاملين، كما يسهم في معرفة أفضل الوسائل لجمع البيانات، ومراجعة الخطط، ويتم من خلال التقويم الكشف عن مدى التقدم والطرق التي تؤثر في فعاليته.

ومن مجالات التقويم المتعلقة بالعمل المدرسي:

١- تقويم يهتم بالتنظيم المدرسي بشكل عام.

٢- تقويم لقياس أداء المعلمين ومقدرتهم على تحقيق النمو للطلاب.

٣- تقويم للموارد المادية في المدرسة، خطة المباني المدرسية والتجهيزات.

٤- تقويم لقياس مستوى ما اكتسب الطلبة من قيم واتجاهات ومهارات أثناء العملية التعليمية (مومني، ٢٠٠٨)

بناءً على ما سبق، نجد أن الوظائف الإدارية هي بمثابة كل واحد ومتكامل، وهي أساس العملية الإدارية، فكلما كانت كفاءة هذه الأركان عالية أدت إلى زيادة في كفاءة الإدارة وفي حال ضعف أي ركن منها يؤدي إلى تهديد لفعالية المدير والمؤسسة، وأنّ التأثير متبادل بين هذه الوظائف فكل وظيفة تؤثر على الأخرى، وأي ضعف في أي وظيفة يؤثر على الأخرى، وأي قوة في أي وظيفة يؤثر أيضا على الوظيفة الأخرى، ولا توجد أي حواجز بين هذه الوظائف فأى قرار يقوم المدير باتخاذ سيؤثر في هذه الوظائف (أبو بكر، ٢٠٠٣).

فوظائف الإدارة مترابطة مع بعضها البعض، ولكي يستطيع المدير القيام بأي وظيفة من الوظائف الإدارية السابقة عليه التحلي بالمهارات اللازمة التي تساعد، وتسهل عليه القيام بها بأفضل ما يمكن.

المهارات الإدارية

وهي الكفايات التي يجب على المدير الإلمام بها، والعمل على تنميتها باستمرار ومواكبة كل ما يجد لتحسين العمل، ويتمتع بمقدرة عالية على ادراك القوانين، والأنظمة الناظمة في العمل، وكيفية تنفيذه، وما يتمتع به المدير من مهارات إنسانية تحترم الطرف الآخر، وتعمل على تثمين دوره في العمل وعدم إقصائه، واشراكه بالقرارات التي تحسن من إنتاجيته، ولا يغفل الكفايات الفنية التي يتم من خلالها تنفيذ العمل وتسهيل إنجازها.

يذكر كوتريل (Cottrell,1999) بأن المهارة عبارة عن نشاط يتعلمه الإنسان وتساعد التغذية الراجعة في تكوينها ولكل مهارة مهارات فرعية صغرى، وتؤثر جميعها في جودة الأداء الكلي.

أولاً:المهارات الإدراكية(Conceptual Skills)

وتتبع أهمية هذه المهارة من مدى معرفة القائد وإدراكه لمؤسسته بأنها وحدة واحدة وكل فرع فيها لا يتجزأ عن باقي أجزاء المؤسسة، فالقائد في هذه المهارة يحرص على تطوير مؤسسته، وله القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، التي تسهم في إنجاح مؤسسته لأن القرارات تحتاج إلى مهارة إدراكية عليا، ونظرة مستقبلية يتمتع بها القائد (شريف، ٢٠٠٠؛ بربخ، ٢٠١٢).

ويرى الفاضل (٢٠١٠) أن المهارة الفكرية (العقلية) هي المسؤولة عن معرفة المدير بالنظام التربوي بشكل عام ولا تقتصر معرفته فقط حول مرحلة تعليمية واحدة، وله القدرة على حل المشكلات وإصدار الأحكام، وتحليل المواقف.

ويكون دور المدير في هذه المهارة من خلال لفت أنظار العاملين لديه عند تقصيرهم بالعمل، وتحديد احتياجات المدرسة من الموارد البشرية والمادية وتقديمها للإدارة التعليمية قبل البدء بالعام الدراسي، والتأكد من صيانة الأجهزة والمعدات للمحافظة على السلامة العامة، والتأكد من صلاحيتها (القرعان والحراشنة، ٢٠١٠).

وأكد السعود (٢٠٠٧) أن دور المدير هو تنفيذي يشمل على العديد من الأنشطة المطلوبة من المدير ومنها تصميم الخطة وعقد الاجتماعات وإدارتها، وتحديد الأعمال الروتينية من مناوبة وضبط مدرسي، ومتابعة السجلات، والإشراف على مرافق المدرسة، كما يعمل على إدارة الشؤون المالية وغيرها من النشاطات الإدارية.

ثانياً: المهارات الإنسانية (Human Skills)

يرى عايش (٢٠٠٩) أن على المدير التحلي بالكفايات الإنسانية التي تظهر من خلال خلقه الطيب، الاتزان والمرونة، وله المقدرة على تحفيز العاملين نحو العمل بطريقة محببة دون إجبارهم على ذلك، ويعمل المدير الذي يتمتع بالكفايات الإنسانية بناء علاقات طيبة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والطلاب.

وتعنى هذه المهارة بقدرة القائد على العمل كفريق واحد معتبراً القائد عضواً مشاركاً ومتعاوناً، فالقائد الذي يحمل هذه الصفة قريب من العاملين، وله معرفة ودراية باحتياجات وميول العاملين، يسعى إلى إيجاد بيئة عمل يسودها جو من المحبة والألفة، كما أنه يحرص على انجاز العمل بطريقة متناغمة، وله القدرة على تقبل الطرف الآخر، ويستطيع التعامل مع أفكار الآخرين، ويحترم معتقداتهم، فهو القدوة لجميع العاملين (العمارة، ٢٠٠٢؛ كاهن وكاتز المشار إليهما في رسمي، ٢٠٠٤؛ بربخ، ٢٠١٢).

ودور مدير المدرسة هنا تنمية العلاقات الإنسانية فيحرص المدير على التعامل مع المرؤوسين بطريقة لائقة تحترم إنسانيتهم وتشجعهم على الأعمال الموكلة إليهم (حجي، ١٩٩٤).

وأشار السعود (٢٠٠٧) أن للمدير دور اجتماعي فيحرص المدير على بناء علاقات وطيدة بين المدرسة والبيت لإحراز تعاون بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة لتوفير الإمكانيات التي تساعد على تطور أبنائهم من جميع النواحي النفسية والروحية والعقلية والسعي لربط المدرسة مع قادة المجتمع المحلي.

ثالثاً: المهارات الفنية (Technical Skills)

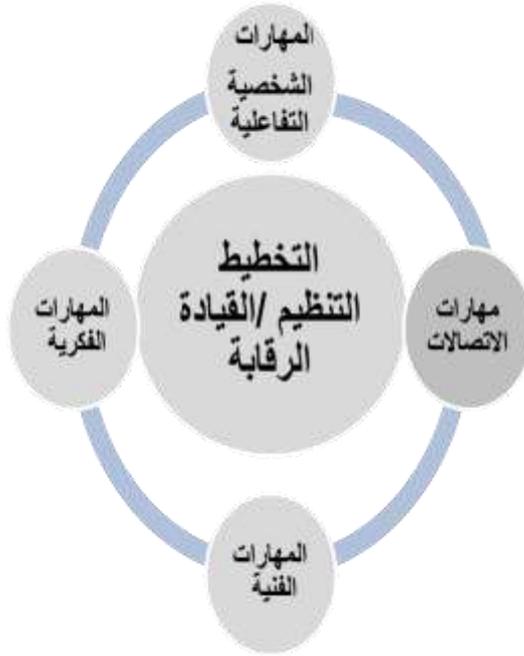
يرى الفاضل (٢٠١٠) أن هذه المهارة تهتم بمقدار تمكن وتفهم المدير لعمله، وقدرته على إتقانه ومعرفته بالأساليب والوسائل التي يستطيع من خلالها تنفيذ المهمات.

كما أنها تستوجب على المدير فهمه للعمليات التي يقوم بها العاملون في المؤسسة، وليتمكن المدير من هذه المهارة فهو يحصل عليها من خلال التدريب والخبرة؛ لأنها تتعلق بكيفية تسيير المدير لعمله، فتعتبر هذه المهارة من أسهل المهارات في طريقة اكتسابها وتنميتها (شريف، ٢٠٠٠؛ العميرة، ٢٠٠٢).

ويكون دور المدير في هذه المهارة هو متابعة الأعمال الاعتيادية التي تناط بمدير المدرسة، والتي تستوجب على المدير المقدرة على أدائها لأنه هو الممثل عن مدرسته، ومنها زيارة الغرف الصفية، ومعرفة إمكانيات المدرسة، والإشراف على الاختبارات المدرسية، ومعرفته بأسس توزيع الطلبة وفق مستوياتهم ومراحلهم النمائية، وتوزيع المعلمين على صفوفهم (البدرى، ٢٠٠٥).

ويرى (شريف، ١٩٩٧: ٨٣) أن "المهارات الإدارية تعكس قدرة المديرين على اتباع النماذج السلوكية المختلفة التي يحتاجها القيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فعّالة، فالمديرون الناجحون يمتلكون خليطاً معيناً من القدرات التي تميزهم عن غيرهم".

فالمدير لكي يكون ناجحاً في عمله يجب أن يمتلك قدراً من المعرفة بالوظائف الإدارية وكثيراً من المهارات الإدارية؛ وذلك لتكاملهما مع بعضهما البعض، ويظهر ذلك من خلال الشكل الآتي:



مخطط المعارف والمهارات الإدارية (الحميري، ٢٠١٥: ٣٥)

فمن خلال هذه الشكل يلاحظ مدى التكامل بين المعارف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وبين المهارات الإدارية والتي ظهرت بالشكل كالاتي:

١- المهارات الشخصية التفاعلية وهنا القائد يجب أن يدرك أنه لا يعمل بمفرده وإنما يعمل بفريق فعليه القدرة على قيادة العاملين وتحفيزهم ورفع روح العمل الجماعي وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وكسب ثقة العاملين.

٢-مهارات الاتصالات وهذه المهارة تتعلق بالجانب الإنساني للمدير هنا يجب أن يتمتع بدرجة عالية من هذه المهارة؛ لأنها بمثابة حلقة الوصل بينه وبين العاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وإيصال التعليمات لديهم فيندرج تحت هذه المهارة العديد من المهارات ومنها مهارة الإصغاء للآخرين، ومهارة التفاوض، ومهارة إدارة الاجتماعات.

٣- المهارات الفكرية وهنا يكون لدى المدير القدرة على التفكير الاستراتيجي لمستقبل مؤسسته فلا ينشغل فقط في تفاصيل العمل اليومية والروتينية فقط وإنما يكون له نظرة مستقبلية للمستجدات ؛ لأنه يدرك انه يعيش في عالم متغير فعليه مواكبة ذلك.

٤- المهارات الفنية وهي قدرة المدير على التعامل مع التقنيات الحديثة ضمن عمله الإداري وخاصة كل ما يستجد بالجانب الإلكتروني ومع ما يتناسب مع طبيعة عمله لتسهيل انجاز العديد من المعارف الإدارية(الحميري،٢٠١٥).

وذكر كالفن (Calvin,2009) أن السبب في أهمية المهارات الإدارية تنبع من سعي المؤسسات التربوية في تحسن المنتج التربوي وتنفيذ الإصلاحات التربوية. ولن يتسنى لمدير المدرسة أن يقوم بكل مهامه بنجاح إلا إذا كان يمتلك الكفاية في مختلف المهارات الإدارية، مهارات إدراكية، ومهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات التعامل مع حل المشكلات وتوظيف المعرفة والمعلومات التي لديه في كافة المجالات من أجل إنجاح عمله المدرسي، وتأخذ هذه المهارات أهميتها لأنها ضرورية في جميع المستويات الإدارية (Kohm&Nance,2007).

إن تنمية المهارات القيادية لمديري القمة الذين يتبوؤون موقعا إداريا يجب أن يتحلى بدرجة عالية من المهارات الإدارية حتى يستطيع حشد قابليات العاملين ويوجهها بالاتجاه الصحيح، وهم يتمتعون بمعنويات مرتفعة ويكون هنا المدير بمثابة دينمو للعاملين فتقع عليه مسؤولية توضيح الأمور للعاملين وله الدراية بمعرفة متى يكافئ ومتى يحاسب (الحميري، ٢٠١٥).

ويرى لوثناس (Luthans,1998) أن هناك مهارات تعتبر ضرورية وأساسية للقادة وهي:

١-مهارات التنمية البشرية وتعتبر تنمية الموارد البشرية جزءا أساسيا في القيادة الفعالة حيث يجب أن يمتلك القائد الإداري هذه المهارة، والتي يتضح من خلال قدرته على تصميم، وتنفيذ البرامج التدريبية وتوفير بيئة مناسبة للتعلم، وتحديد أساليب نقل المعلومات والخبرات في هذه البرامج، ومتابعة التغذية الراجعة والنتائج من أجل أن يكون قادرا على تطوير منظمته.

٢-مهارة الاتصال: إن القائد الناجح يجب أن يكون قادرا على القيام بالاتصال الفعال بعدة أشكال.

إن من معايير أداء مدير المدرسة هي مدى امتلاكه للمهارات الإدارية وتندرج تحتها العديد من المهارات من مهارة التنظيم، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار وإعداد برامج لتطوير المناهج والخدمات المقدمة للطلبة (Erickson , ١٩٨٨).

فالمهارة هنا مكتسبه يستطيع المدير تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والممارسة وعلى المدير العمل على تنمية مهارته الإدارية بشكل مستمر، مواكباً كل ما يستجد في الميدان للارتقاء بمؤسسته التربوية مدركاً أهمية المهارات الإدراكية والتي لها بالعمليات العقلية وخاصة العليا منها فهي أهم ما يبرز فيها القدرة على اتخاذ القرارات وفق مصلحة مؤسسته، يمتلك قدرًا كافيًا من السلوكيات الإنسانية الإيجابية نحو الآخرين والتعامل معهم بطريقة محببة لنفوسهم قريبا من العاملين لديهم متفهما لاحتياجاتهم ملبيا لها ومحفزا للعاملين وداعما لهم وله قدرة على التواصل بينهم، ملما بالمهارات الفنية التي هي بمثابة مسهل وميسر لعمل المدير بأقل وقت وجهد مبرزا المدير بكونه يسعى إلى مواكبة كل ما يجد.

ثانياً: الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمهام والوظائف الإدارية تعرض الباحثة أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم إجراؤها حولها، واستناداً إلى أسس التصنيف القائم على الزمن الذي أجريت فيه كل دراسة، فقد تم عرض الدراسات السابقة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة جونسون (Johnson, 1998) بعنوان إعادة تشكيل القيادة المدرسية حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد للكفايات القيادية لدى مديري المدارس من خلال مؤشرات الأداء لنجاح أو فشل المدرسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٢) مديراً ومديرة من مقاطعات الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المقابلة مع شخصيات تربوية مختلفة وتم إجراء ٣٠٠ مقابلة على مدار عامين وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن القائد الناجح يرتبط بعدد من السمات والكفايات والممارسات ومنها: القدرة على الإقناع، والتركيز على الجانب التعليمي لدى الطلبة والعمل على إعداد قيادات مستقبلية، وتنمية المهارات القيادية لديهم.

وهدف دراسة دوفيرتي (Dougherty, 2000) إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في أريزونا وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات التي أجريت مع هؤلاء المديرين، وكانت الاستبانة أداة الدراسة التي وزعت عليهم، وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مديري المدارس يمتلكون ٥٤ كفاية إدارية تم فرضها عليهم من قبل وزارة التربية كما توجد درجات متفاوتة في استخدام المدارس لهذه الكفايات وتطبيقها.

أما دراسة دودلي (Dowdle, 2000) والتي جاءت بعنوان المعرفة والمهارات المطلوبة لمدير المدرسة الفعّال كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية الأيما، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة مكونة من ٤٧ مهارة موزعة على خمسة محاور وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والإدارة العامة، وإدارة الأفراد، والقيادة التعليمية، والخدمات الطلابية وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف بين المهارات الفعلية لمدير المدرسة والمهارات اللازم توافرها لتأدية المهام الوظيفية لمدير المدرسة.

بينما كان الغرض من دراسة زولر (Zoller,2002) التعرف إلى الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس. وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى مجموعة من مديري التربية والتعليم والثانية من أساتذة الجامعات الذين لهم ميل مهني وخبرة في استخدام التكنولوجيا واستخدام أسلوب (دلفاي) للحصول على آراء المحكمين بشأن الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية والاتصال أساسيان أما الكفاية التكنولوجية فلم تعط أية أهمية.

وتمثل الهدف من دراسة العبدلات (٢٠٠٤) إلى معرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة للمهام الإدارية والفنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، كما تم استخدام استبانتيّن الأولى استبانة المهام الإدارية والفنية التي يمارسها المديرون والمديرات والثانية استبانة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهامهم الإدارية كانت مرتفعة، إن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات كانت مرتفعة، لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية للمهام الإدارية والفنية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، كانت درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهامهم الإدارية أعلى من درجة ممارستهم لمهاراتهم الفنية، هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهامهم الإدارية والفنية والرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة.

أما دراسة جونسون (Gohnson, 2004) فقد عمدت إلى تقديم اختبار معمق للأنماط القيادية الإدارية والخصائص والمهارات والوظائف لدى مديري المدارس الابتدائية في كارولينا الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) مديرين ناجحين في عملهم تم اختبارهم بناء على توصيات من مكاتب إدارية مركزية إضافة إلى استقصاء آراء الزملاء في مدارسهم، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات الشخصية مع هؤلاء المديرين المختارين وتصنيف البيانات حسب الأسئلة المستخدمة في المقابلة وتنظيمها حسب الموضوع وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: إن التحدي الأساسي الذي يواجه المدير في عمله هو كسب التأييد والدعم والثقة من العاملين معه، أن

هناك ظروفًا يتطلب فيها النظام المدرسي أنماطًا مختلفة لممارسة القيادة الإدارية والقدرة على حل المشكلات، إن وظيفة المدير يمكن أن تكون ذات تأثير حتى مع قلة المكافآت المقدمة لهذا المنصب، جميع القرارات التي يتم صياغتها يجب أن تكون من أجل المصلحة الأفضل للطلبة.

وأهتمت دراسة أبو غزالة (٢٠٠٥) ببناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٨) مديراً، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وكان من أهم نتائج الدراسة افتقار الخطط التربوية للبرامج التدريبية لمديري الإدارات، وإن التدريب يتم دون مشاركة الفئات المستهدفة في التدريب، وإجماع عينة الدراسة على أن جميع مفردات الكفايات والمهارات لمجالات الدراسة تشكل حاجات تدريبية عالية لهم، وإجماع مجموعة الخبراء على أن البرنامج التدريبي لمديري الإدارات قابل للتنفيذ، وسيحقق الأهداف الموضوعية له، وسيلبي الاحتياجات التدريبية للمستهدفين.

وأجرى يدك (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٣) مدير و (٢٦٤) رئيس قسم واستخدم استبانته مكونة من (٩٢) كفاية إدارية موزعة على ثمانية مجالات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم وعدم وجود فروق دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

فيما هدفت دراسة الشراري (٢٠٠٥) إلى معرفة المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها، وتم استخدام الاستبانة كأداة مكونة من قسمين المجال الإداري والمجال الفني وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها جرى تطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت (١٨٥) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة القريات وأظهرت الدراسة أن المهام الإدارية الأولية في عمل المدير من وجهة نظر المعلمين، وجاء المنهاج الدراسي، ومجال الطلبة في المرتبة الأخيرة من اهتمام المدير من وجهة نظر المعلمين كما بينت النتائج وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي الأعلى ومتغير الخبرة التدريسية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر.

وقام عودة (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا، وقد تم بناء أداتين الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، باستثناء العلاقات بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي" كفايات التقويم"، "كفايات إدارة الوقت والاجتماعات"، وبين مجال "المعلم والزملاء" و "الكفايات الذاتية" الكفايات الإنسانية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لمدير المدارس الأساسية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي فقط ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وتمثل الهدف من دراسة الملا (٢٠١١) التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء للمهارات الإدارية والأساليب الملائمة لتطوير مهارتهن الإدارية وذلك من وجهة نظرهن وكذلك الفروق بين استجاباتهن تبعاً لموقع المدرسة وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت أداة الدراسة من (٥٣) عبارة موزعة على محورين رئيسيين: الأول درجة ممارسة المهارات الإدارية، والثاني درجة ملائمة أساليب تطويرها. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها التالي: إن مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء يمارسن المهارات الإدارية بشكل عام بدرجة فوق المتوسط لآرائهن، إن مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء يمارسن مهارات (التخطيط، الاتصال، اتخاذ القرارات) بدرجة فوق المتوسط وفقاً لآرائهن، إن مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء يمارسن مهارتي (بناء فرق العمل، والعلاقات الإنسانية) بدرجة عالية وفقاً لآرائهن، لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة

ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء للمهارات الإدارية تعود لموقع المدرسة، لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء للمهارات الإدارية تعود لسنوات الخبرة في العمل الإداري عدا مهارة التخطيط وذلك لصالح المديرات ذوات الخبرة الأطول (أكثر من ١٥ سنة).

وهدفت دراسة المجالي (٢٠١٢) التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية وممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٥٠٠) معلم ومعلمة، طبقت عليهم أداة الدراسة المكونة من جزأين أحدهما لقياس درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية وبلغ عدد فقراته (٥٠) فقرة، والآخر لقياس درجة ممارسة الكفايات التقنية والإدارية وبلغ عدد فقراته (٥٠) فقرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت درجة ممارسة هذه الكفايات بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية طردية دالة إحصائية بين درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية ودرجة ممارستها وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية تعزى لمتغير الخبرة في المجال الفني، أن هذه الفروق جاءت لصالح (١٠ سنوات) فأكثر. و متغير الجنس في المجال الإدراكي والفني والتقني لصالح الذكور، و متغير المؤهل العلمي في المجال الفني لصالح الدبلوم، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ومتغير الخبرة في درجة ممارسة الكفايات التقنية والإدارية.

أما دراسة اكينولا (٢٠١٣) هدفت معرفة المهارات القيادية التي يمتلكها مديري المدارس الثانوية العامة في جنوب غرب نيجيريا والعلاقة بين هذه المهارات القيادية من حيث الانجاز الأكاديمي للطالب، حيث استخدم الباحث البحث الاستقصائي حيث كشفت نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا تمتلك مهارات فنية، شخصية و مفاهيمية، وإدارية ووجود علاقة بين المهارات القيادية لمديري المدارس وفعالية المدرسة.

فيما هدفت دراسة الشريف (٢٠١٥) التعرف إلى الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران ومدى توافرها لديهم وهل تختلف

باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وتكونت عينة الدراسة من ٨٧ مديرا ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأعد الباحث استبانته مكونة من ٧١ فقرة موزعة على سبعة مجالات رئيسية هي مجالات الكفايات الإدارية والفنية هي التخطيط والتنظيم والتقييم، وتحسين المناهج وتطويرها، والعمل مع الطلاب والمجتمع المحلي، والشؤون المالية وتم التأكد من صدق هذه الاستبانة وثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة على أن درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام جاءت متوسطة كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال التنظيم لصالح الذكور ولمتغير المؤهل العلمي في مجال "التنظيم والشؤون المالية" لصالح حملة البكالوريوس فما فوق.

وأجرى عضيبات (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للمهارات الفنية والإدارية وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين ودرجة وجود اختلاف بين أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العلمية في الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة إذ طورت الباحثة استبانته مكونة من جزأين الجزء الأول عن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الفنية والإدارية وعدد فقراتها (٦١) فقرة والجزء الثاني عن المناخ المدرسي وعدد فقراتها (١٨) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من عدد من الجامعات والتأكد من الثبات تم اعتماد حساب التجزئة النصفية حسب معادلة جوتمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للمهارات الفنية والإدارية جاءت متوسطة بشكل عام، وأن المستوى العام للمناخ المدرسي السائد في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج الى عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهة نظر العينة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أما دراسة جبريل (٢٠١٥) فهدف إلى تطوير برنامج تدريبي للمهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، بناء على تقدير الحاجة لديهم من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديرا و(٣٤٠) معلما من كلا الجنسين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة حيث

تكونت أداة الدراسة من عشرة مجالات (مهارات ريادية) وهي المهارات الإستراتيجية، المهارات التنظيمية، والمهارات النوعية، والمهارات التكنولوجية، ومهارات إدارة الموارد البشرية، ومهارات إدارة اللوازم ومهارات الاتصال، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارات التقييم، ومهارات اتخاذ القرارات ومعوقات الريادة، وتكونت بصورتها النهائية من (١١٣) فقرة وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع المهارات الريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كان متوسطاً، وتوصلت الدراسة الى تطوير برنامج تدريبي للمهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بناء على احتياجاتهم التدريبية، وهي المهارات الإستراتيجية والمهارات النوعية، والمهارات التنظيمية، والمهارات التكنولوجية، ومهارات إدارة الموارد البشرية، ومهارة إدارة أزمات ومعوقات الريادة، ومهارة الاتصال، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة إدارة التقييم، ومهارة اتخاذ القرارات.

بينما هدفت دراسة الغامدي (٢٠١٦) إلى معرفة اثر فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية و التعليمية فيما يتعلق بمهارة إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة ضغوط العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من اجل الوصول الى نتائج تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٨٠٠) أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من مجتمعها بطريقة عشوائية طبقية بلغت (١٦٠ مدير)، أما عن أدوات الدراسة فتمثلت في الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة الشخصية مع مشرفي الإدارة المدرسية لمعرفة فاعلية المهارات الإدارية في الميدان التربوي وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن المهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية بإدارة الوقت حيث استخدمها من قبل المديرين ومنها الإشراف على طابور الصباح وبداية الدوام ونهايته والمهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية بإدارة التغيير ومنها تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني من قبل مديري المدارس للطلبة والمهارات الإدارية لدى القيادة التربوية والتعليمية بإدارة الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين تؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية التربوية والمهارات الإدارية لدى القيادة التربوية والتعليمية بإدارة الاجتماعات وتستخدم من قبل المديرين، حرص مديري المدارس على تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع بصورة.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

بالنسبة إلى أهداف الدراسات السابقة: -

هدفت بعض هذه الدراسات إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس والقادة التربويين للمهارات الإدارية مثل دراسة دودللي (٢٠٠٠)، والشراري (٢٠٠٥)، والملا (٢٠١١) اكينولا (٢٠١٣) وعضيبات (٢٠١٥)، وجبريل (٢٠١٥) والعبدلات (٢٠٠٤) والغامدي (٢٠١٦).

فيما هدفت دراسات أخرى إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس مثل دراسة جونسون (١٩٩٨) و دوفيرتي(٢٠٠٠) زولر (٢٠٠٢) و يدك (٢٠٠٥)، عودة (٢٠١٠) ، المجالي (٢٠١٢)، الشريف (٢٠١٥).

كما صممت دراسات تسعى الى تقديم اختبار معمق للأنماط الإدارية والخصائص والوظائف مثل دراسة جونسون (٢٠٠٤)

كما ركزت دراسات على إعداد برامج تدريبية للمهارات الإدارية، مثل دراسة جبريل (٢٠١٥) ودراسة أبو غزالة (٢٠٠٥).

وبالنسبة الى العينات التي استخدمتها الدراسات السابقة، فقد تباينت العينات التي استخدمت في الدراسات السابقة، فبينما استخدمت بعض الدراسات السابقة عينات من مديري المدارس مثل (١٩٩٨)، أبو غزالة (٢٠٠٥). ودراسة (دراسة جونسون) (٢٠٠٠ دراسة دودلي) (١٩٩٨) دراسة جونسون

الملا (٢٠١١)، دراسة اكينولا (٢٠١٣)، الشريف (٢٠١٥) والغامدي (٢٠١٦). بينما تضمنت دراسة زولر (٢٠٠٢) مديري تربية وأساتذة جامعيين، بينما استخدمت دراسات أخرى عينات من المعلمين مثل دراسة دراسة (الشراري، ٢٠٠٥) والعبدلات (٢٠٠٤)، عودة (٢٠١٠)، دراسة المجالي (٢٠١٢) وعضيبات (٢٠١٥). في حين تضمن دراسة يدك (٢٠٠٥) مديري ورؤساء أقسام، وتضمنت دراسات أخرى مديري ومعلمين مثل دراسة جبريل (٢٠١٥).

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في مجالات عديدة تتعلق بإعداد الدراسة الحالية وأهمها ما يلي:

تحديد أدوات الدراسة المستخدمة، والاستفادة من الإطار النظري، والاستفادة في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وتحديد عينة البحث، والتعرف على المناهج المستخدمة والأساليب الإحصائية.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بأنها بحثت في دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات محافظة الزرقاء، حيث لم تقم أي دراسة سابقة على حد علم الباحثة بذلك، كما حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية تتعلق بأدوار وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٨/٢٠١٩ م. والبالغ عددهم (٣٤٥) مديراً ومديرة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم، لسنة (٢٠١٨).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٩٢) مديراً ومديرة، من مديري و مديرات تربية محافظة الزرقاء، وبنسبة (٥٦%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| النسبة | العدد | الفئات | |
|--------|-------|-------------------|---------------|
| 48.4 | 93 | ذكر | الجنس |
| 51.6 | 99 | أنثى | |
| 13.5 | 26 | بكالوريوس | المؤهل العلمي |
| 86.5 | 166 | دراسات عليا | |
| 20.8 | 40 | اقل من ١٠ سنوات | الخبرة |
| 79.2 | 152 | من ١٠ سنوات فأكثر | |
| 100.0 | 192 | المجموع | |

أداة الدّراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدّراسة تكونت من ثلاثة مجالات، المجال الأول متعلق بالمهارات الإنسانية وتضمن (١٥) فقرة، والمجال الثاني متعلق بالمهارات الإدراكية، وتضمن (١٥) فقرة، والمجال الثالث متعلق بالمهارات الفنية، وتضمن (١٥) فقرة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومنها دراسات كل من العبدالات (٢٠٠٤) والشراري (٢٠٠٥) وعودة (٢٠١٠) والملا (٢٠١١) وعضيات (٢٠١٥) وتكونت الأداة من جزأين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: أداة قياس دور الوزارة في تنمية المهارات الإدارية مكونة من (٤٥) فقرة لقياس المهارات الإدارية موزعة على ثلاثة مجالات: المجال الأول (المهارات الإنسانية)، والمجال الثاني (المهارات الإدراكية)، والمجال الثالث (المهارات الفنية).

وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدّراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على عدد من أساتذة المحكمين والبالغ عددهم (١٠) عشرة محكمين من أساتذة الإدارة التربوية والأصول، وعلم النفس التربوي من

أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. حيث جمعت البيانات من المحكمين واستقرت جميع آراءهم وفق ما هو عليه باستثناء تعديل في طول بعض الفقرات، وصياغة بعض الفقرات، وإعادة ترتيب المهارات، لتصبح في صورتها النهائية بعد التحكيم كما في ملحق (٢).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|--------------------|--------------|-----------------|
| المهارات الإنسانية | ٠,٨٩ | 0.92 |
| المهارات الإدراكية | ٠,٩٢ | 0.90 |
| المهارات الفنية | ٠,٩٠ | 0.92 |
| الدرجة الكلية | ٠,٩٤ | 0.96 |

المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- للإجابة عن الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (ت).

- للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (ت).

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمدت الباحثة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (متدني، متوسط، عالي) بالاعتماد على المعادلة التالية، وهي معيار التصحيح.

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$1,33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي:

من ١,٠٠ - ٢,٣٣ مؤشرًا متدنيًا

من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ مؤشرًا متوسطًا

من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ مؤشرًا عاليًا

إجراءات الدراسة:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداة الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قامت الباحثة باختيار أفراد عينة الدراسة وتم توزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج حيث تم توزيع ٣٠٠ استبانة واسترجع منها (١٩٢) استبانة بنسبة (٥٧%).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية (الوسيط) وهي :

أ. الجنس وله فئتان :

١. ذكر ٢. أنثى

ب. المؤهل العلمي: وله مستويان :

١. بكالوريوس ٢. دراسات عليا

ج. الخبرة ولها مستويان

١. أقل من ١٠ سنوات ٢. ١٠ سنوات فأكثر

ثانيًا: المتغير المستقل:

دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء

ثالثًا: المتغير التابع:

تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الزرقاء.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٢ | المهارات الإدراكية | 3.35 | .75 | متوسط |
| ٢ | ٣ | المهارات الفنية | 3.16 | .77 | متوسط |
| ٣ | ١ | المهارات الإنسانية | 2.97 | .83 | متوسط |
| | | الدرجة الكلية | 3.16 | .72 | متوسط |

يبين الجدول (٣) أن مستوى دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس مديرية تربية الزرقاء كان متوسطاً، حيث حصلت الدرجة الكلية للأداة على المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٧٢)، حيث جاءت المهارات الإدراكية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، بينما جاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل المجالات (الإدراكية والإنسانية، والفنية)، والجدول (٤، ٥، ٦) تظهر ذلك:

المجال الأول: المهارات الإنسانية

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ١ | تشجع وزارة التربية والتعليم مديري ومديرات المدارس على العمل بروح الفريق وتحفزهم على الإنجاز. | 3.69 | 1.07 | عالي |
| ٢ | ٥ | تحرص الوزارة على إمام مديري ومديرات المدارس بأخلاقيات المهنة. | 3.62 | 1.02 | متوسط |
| ٣ | ٣ | تحرص الوزارة على إكساب مديري ومديرات المدارس المقدرة على الاتصال الفعال. | 3.36 | .99 | متوسط |
| ٤ | ٦ | تراعي الوزارة حرية العبادة في أوقاتها لمديري ومديرات المدارس، ومناسباتهم الدينية. | 3.17 | 1.22 | متوسط |
| ٥ | ١٤ | توجهها لوزارة مديري ومديرات المدارس على حل الصراعات بطرق عادلة. | 3.16 | 1.03 | متوسط |
| ٦ | ٤ | تتعامل الوزارة مع أخطاء مديري ومديرات المدارس بمهنية وشفافية. | 3.09 | 1.11 | متوسط |
| ٧ | ١٥ | تحترم الوزارة آراء مديري ومديرات المدارس ومناقشتهم فيها للوصول الى اتفاق مشترك بينهم. | 3.03 | 1.14 | متوسط |
| ٨ | ٢ | تعزز الوزارة ثقة مديري ومديرات المدارس بأنفسهم من خلال المكافآت. | 2.98 | 1.21 | متوسط |
| ٩ | ١٢ | تحرص الوزارة على بناء جو من الثقة والانفتاح بينها وبين مديري ومديرات المدارس. | 2.94 | 1.18 | متوسط |
| ١٠ | ١١ | توفر الوزارة العديد من الخدمات الصحية والاجتماعية لمديري ومديرات المدارس. | 2.90 | 1.38 | متوسط |
| ١١ | ١٣ | تحرص الوزارة على المحافظة على مصالح مدير يومديرات المدارس. | 2.86 | 1.26 | متوسط |
| ١٢ | ٩ | تفعل الوزارة مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل العلاقات والمعارف بين مديري ومديرات المدارس. | 2.80 | 1.26 | متوسط |
| ١٣ | ١٠ | تشارك الوزارة مديري ومديرات المدارس بعدئقاعدهم بتقديم خبراتهم وتجاربهم للمديرين الذين على رأس عملهم | 2.57 | 1.33 | متوسط |
| ١٤ | ٧ | تقيم الوزارة نواد ترفيهية لمديري ومديرات المدارس. | 2.26 | 1.24 | متدني |
| ١٥ | ٨ | تنظم الوزارة برامج ترفيهية وأنشطة ورحلات لمديري ومديرات المدارس. | 2.15 | 1.25 | متدني |
| | | المهارات الإنسانية | 2.97 | .83 | متوسط |

يبين الجدول (٤) أن مستوى دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإنسانية لدى مديري ومديرات مدارس مديرية تربية الزرقاء كان متوسطاً، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,١٥-٣,٦٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تشجع وزارة التربية والتعليم مديري ومديرات المدارس على العمل بروح الفريق وتحفزهم على الإنجاز" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "تحرص الوزارة على إمام مديري ومديرات المدارس بأخلاقيات المهنة." وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تحرص الوزارة على إكساب مديري ومديرات المدارس المقدرة على الاتصال الفعال." وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها "تنظم الوزارة برامج ترفيهية وأنشطة ورحلات لمديري ومديرات المدارس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٥). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المهارات الإنسانية ككل (٢,٩٧).

المجال الثاني: المهارات الإدراكية

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمهارات الإدراكية مرتبة تنازلياً

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٢٣ | تزود الوزارة مديري ومديرات المدارس بالوصف الوظيفي للعاملين في مدارسهم. | 3.69 | 1.14 | عالي |
| ٢ | ١٨ | تتابع الوزارة الخطط والسجلات التي يعدها مديرو ومديرات لمدارس. | 3.60 | 1.04 | متوسط |
| ٣ | ١٦ | تعقد وزارة التربية والتعليم ورشاً تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لإعداد الخطط المناسبة. | 3.55 | 1.04 | متوسط |
| ٤ | ٢٦ | تزود الوزارة مديري ومديرات المدارس بالأنظمة والتعليمات التي لها علاقة بوظيفتهم. | 3.50 | 1.16 | متوسط |
| ٥ | ٢٧ | تحدد الوزارة معايير الأداء لمديري ومديرات المدارس وطرق تقييمهم. | 3.49 | 1.02 | متوسط |
| ٦ | ٢٢ | توضح الوزارة لمديري ومديرات المدارس أهمية الشراكة المجتمعية. | 3.44 | 1.05 | متوسط |
| ٧ | ٢٨ | تتابع الوزارة إعداد مديري ومديرات المدارس خطط لإدارة الأزمات. | 3.37 | 1.03 | متوسط |

| | | | | | |
|-------|------|------|---|----|----|
| متوسط | 1.08 | 3.27 | تنمي الوزارة مهارة إدارة الاجتماعات بكفاءة لدى مديري ومديرات المدارس. | ٢٤ | 7 |
| متوسط | 1.01 | 3.26 | تساعد الوزارة مديري ومديرات المدارس في تحليل المواقف التربوية المختلفة التي يواجهونها. | ١٧ | ٩ |
| متوسط | 1.12 | 3.24 | تساعد الوزارة مديري ومديرات المدارس على تكوين رؤية مستقبلية لمدارسهم. | ٢٠ | ١٠ |
| متوسط | 1.05 | 3.21 | تنمي الوزارة معارف ومهارات مديري ومديرات المدارس للاستفادة من التغذية الراجعة في عملية التقويم. | ٢٩ | ١١ |
| متوسط | 1.16 | 3.19 | تشجع الوزارة مديري ومديرات المدارس على الأفكار الإبداعية والابتكارية. | ٢١ | ١٢ |
| متوسط | 1.06 | 3.18 | تحرص الوزارة على إدراك مديري ومديرات المدارس للعلاقات التنظيمية بين الإدارات المتعددة. | ٢٥ | ١٣ |
| متوسط | 1.00 | 3.15 | تسعى الوزارة إلى إكساب مديري ومديرات المدارس المقدرة على وضع استراتيجيات بديلة للمشكلات غير المتوقعة. | ١٩ | ١٤ |
| متوسط | 1.14 | 3.07 | تسعى الوزارة إلى إكساب مديري ومديرات المدارس زيادة التفنن في الحلول والوصول إلى الآراء السليمة. | ٣٠ | ١٥ |
| متوسط | .75 | 3.35 | المهارات الإدراكية | | |

يبين الجدول (٥) أن مستوى دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدراكية لدى مديري ومديرات مدارس مديرية تربية الزرقاء كان متوسطاً، و أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٠٧-٣,٦٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "تزود الوزارة مديري ومديرات المدارس بالوصف الوظيفي للعاملين في مدارسهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "تتابع الوزارة الخطط والسجلات التي يعدها مديرو ومديرات المدارس" وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "تعقد وزارة التربية والتعليم ورشاً تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لإعداد الخطط المناسبة" وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٠) ونصها "تسعى الوزارة إلى إكساب مديري ومديرات المدارس زيادة التفنن في الحلول والوصول إلى الآراء السليمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٧). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المهارات الإدراكية ككل (٣,٣٥).

المجال الثالث: المهارات الفنية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية مرتبة تنازلياً

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٣٦ | تشجع الوزارة مديري ومديرات المدارس على المشاركة بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز. | 3.58 | 1.10 | متوسط |
| ٢ | ٣٣ | توجه الوزارة مديري ومديرات المدارس على مراعاة الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المدرسة. | 3.45 | 1.12 | متوسط |
| ٣ | ٤٢ | تعد الوزارة قواعد بيانات لكل مدرسة في المديرية. | 3.40 | 1.16 | متوسط |
| ٤ | ٣٤ | تمنح الوزارة مديري ومديرات المدارس فرصة في مجال تفويض السلطات. | 3.27 | 1.04 | متوسط |
| ٥ | ٣٥ | تدرب الوزارة مديري ومديرات المدارس على استخدام التكنولوجيا الحديثة. | 3.20 | 1.11 | متوسط |
| ٦ | ٣٢ | تسعى الوزارة الى إكساب مديري ومديرات المدارس أساليب يستخدمونها في ممارسة أعمالهم ومواجهة المواقف التربوية المختلفة | 3.16 | 1.01 | متوسط |
| ٧ | ٤٥ | تحرص الوزارة على تنمية المقدر لدى مديري ومديرات المدارس على تحمل المسؤولية عن كل ما يقع على عاتقهم. | 3.15 | 1.17 | متوسط |
| ٨ | ٤٣ | تطلع الوزارة مديري ومديرات المدارس على التجارب المحلية في العمل الإداري | 3.12 | 1.14 | متوسط |
| ٩ | ٤٤ | تراعي الوزارة بأن تكون الدورات التي تعقدتها تتناسب مع حاجات المديرية الفعلية. | 3.11 | 1.15 | متوسط |
| ١٠ | ٣٨ | تدفع الوزارة مديري ومديرات المدارس للمشاركة بالورش والندوات والمؤتمرات التطويرية. | 3.08 | 1.03 | متوسط |
| ١١ | ٤٠ | تعمل الوزارة على توفير المصادر والأدوات لمديري ومديرات المدارس اللازمة لتنفيذ مهامهما الإدارية. | 3.06 | 1.04 | متوسط |
| ١٢ | ٣١ | تشرك وزارة التربية والتعليم مديري ومديرات المدارس في صناعة القرارات. | 2.99 | 1.10 | متوسط |
| ١٣ | ٣٩ | تدرب الوزارة مديري ومديرات المدارس على طرق تحليل نتائج الاختبارات. | 2.98 | 1.11 | متوسط |
| ١٤ | ٤١ | تعقد الوزارة برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس حول المهارات المتبعة في مختبرات المدرسة. | 2.93 | 1.173 | متوسط |

| | | | | | |
|-------|------|------|--|----|----|
| متوسط | 1.13 | 2.90 | تعمل الوزارة على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة لمديري ومديرات المدارس. | ٣٧ | ١٥ |
| متوسط | .77 | 3.16 | المهارات الفنية | | |

يبين الجدول (٦) أن مستوى دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الفنية لدى مديري ومديرات مدارس مديرية تربية الزرقاء كان متوسطاً، و أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٩٠-٣,٥٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على "تشجع الوزارة مديري ومديرات المدارس على المشاركة بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "توجه الوزارة مديري ومديرات المدارس على مراعاة الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المدرسة" وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على "تعد الوزارة قواعد بيانات لكل مدرسة في المديرية" وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٧) ونصها "تعمل الوزارة على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة لمديري ومديرات المدارس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المهارات الفنية ككل (٣,١٦).

النتائج المتعلقة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء حسب متغير الجنس، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية
لمديري مدارس محافظة الزرقاء

| الدلالة الإحصائية | درجات الحرية | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | |
|-------------------|--------------|----------|-------------------|-----------------|-------|-------|--------------------|
| .235 | 190 | 1.192 | .869 | 3.05 | 93 | ذكر | المهارات الإنسانية |
| | | | .800 | 2.90 | 99 | أنثى | |
| .068 | 190 | 1.838 | .740 | 3.45 | 93 | ذكر | المهارات الإدراكية |
| | | | .758 | 3.25 | 99 | أنثى | |
| .034 | 190 | 2.130 | .793 | 3.28 | 93 | ذكر | المهارات الفنية |
| | | | .741 | 3.05 | 99 | أنثى | |
| .064 | 190 | 1.864 | .736 | 3.26 | 93 | ذكر | الدرجة الكلية |
| | | | .697 | 3.07 | 99 | أنثى | |

يتبين من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، باستثناء المهارات الفنية، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء حسب متغير المؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| المهارات الإنسانية | بكالوريوس | 3.26 | .736 | 1.899 | 190 | .059 |
| | دراسات عليا | 2.93 | .842 | | | |
| المهارات الإدراكية | بكالوريوس | 3.58 | .538 | 1.686 | 190 | .094 |
| | دراسات عليا | 3.31 | .778 | | | |
| المهارات الفنية | بكالوريوس | 3.46 | .598 | 2.143 | 190 | .033 |
| | دراسات عليا | 3.11 | .789 | | | |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس | 3.43 | .560 | 2.092 | 190 | .038 |
| | دراسات عليا | 3.12 | .735 | | | |

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، باستثناء المهارات الفنية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

النتائج المتعلقة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء حسب متغير الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة على
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية
لمديري مدارس محافظة الزرقاء

| الدلالة الإحصائية | درجات الحرية | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة | |
|-------------------|--------------|----------|-------------------|-----------------|-------|-----------------|--------------------|
| .007 | 190 | 2.725 | .698 | 3.29 | 40 | أقل من ١٠ سنوات | المهارات الإنسانية |
| | | | .850 | 2.89 | 152 | ١٠ سنوات فأكثر | |
| .87 | 190 | -.152 | .671 | 3.33 | 40 | أقل من ١٠ سنوات | المهارات الإدراكية |
| | | | .777 | 3.35 | 152 | ١٠ سنوات فأكثر | |
| .28 | 190 | 1.078 | .704 | 3.28 | 40 | أقل من ١٠ سنوات | المهارات الفنية |
| | | | .791 | 3.13 | 152 | ١٠ سنوات فأكثر | |
| .17 | 190 | 1.370 | .623 | 3.30 | 40 | أقل من ١٠ سنوات | الدرجة الكلية |
| | | | .742 | 3.12 | 152 | ١٠ سنوات فأكثر | |

يتبين من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، باستثناء المهارات الإنسانية، وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بدور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في تربية الزرقاء من وجهة نظرهم، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم جاء بمستوى (متوسط)، حيث جاء مجال "المهارات الإدراكية" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال "المهارات الفنية"، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال "المهارات الإنسانية" بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تشير إلى أن دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس ليس كافياً، وقد يعزى ذلك إلى ثقة وزارة التربية والتعليم بمديري المدارس وبقدراتهم في المجالات الإدارية والفنية والإنسانية، وذلك بحكم خبراتهم الطويلة في المجال التدريسي والإداري، وخضوعهم لشروط صارمة حتى يصلوا إلى مركز مدير المدرسة، لذلك فهم يمتلكون مهارات إدارية عالية، ويكون دور الوزارة بسيطاً في تحسين هذه المهارات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عودة (٢٠١٠) والتي بينت أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جبريل (٢٠١٥) والتي بينت أن واقع المهارات الريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كان متوسطاً. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة العبدلات (٢٠٠٤)، والتي بينت أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهامهم الإدارية والفنية كانت مرتفعة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة يدك (٢٠٠٥) والتي بينت

نتائجها أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم.

وفيما يتعلق بمجال "المهارات الإدراكية" والذي جاء في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وقد حصلت الفقرة رقم (٢٣) على المرتبة الأولى وتنص على "تزود الوزارة مديري ومديرات المدارس بالوصف الوظيفي للعاملين في مدارسهم" وبمستوى عالي، وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال التي حصلت على مستوى عالي، أما باقي الفقرات فقد حصلت على مستويات متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى معرفة العاملين بوصفهم الوظيفي سواء من معلمين أو إداريين وذلك لتزويد الوزارة المدارس بالوصف الوظيفي باستمرار، وحرصها على عرضه على مواقعها الإلكترونية، وتقييمهم بناء على مدى تنفيذهم للمهام الموكلة لهم من خلال الوصف الوظيفي، حيث يحتاج المدير هذه المعلومات ليعرف صلاحيات ووظيفة كل موظف لديه، وليستطيع توزيع المهام عليهم، دون حصول أية مشكلات أو التباس يتعلق بهذه المهام. لذلك تهتم وزارة التربية والتعليم بتزويد مديري المدارس بمحافظة الزرقاء وغيرها من المحافظات بالوصف الوظيفي للعاملين في مدارسهم. تلاها الفقرة رقم (١٨) وتنص على "تتابع الوزارة الخطط والسجلات التي يُعدها مديرو ومديرات المدارس" وبمستوى متوسط، وقد تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى إن الخطط والسجلات التي يُعدها مديرو المدارس يتم الاطلاع عليها من خلال مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، إذ تتواجد لجان وموظفين مختصين بمتابعة هذه الخطط والسجلات حيث تم استحداث وحدة المساءلة والجودة في وزارة التربية والتعليم في سنة (٢٠١٦)، ولضمان جودة العمل والرقابة على أعمال مديري المدارس في محافظة الزرقاء، حيث تعتمد وزارة التربية والتعليم على مديرياتها في المحافظات للاطلاع على هذه الخطط والسجلات، وعند حاجة الوزارة للاطلاع على أي من الخطط والسجلات فإن مديرية التربية والتعليم تقوم بتزويدها بكل ما يلزم. أما فيما يتعلق بالفقرة (٣٠) والتي تنص على "تسعى الوزارة إلى إكساب مديري ومديرات المدارس زيادة التفنن في الحلول والوصول إلى الآراء السليمة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هذه المهارات يكتسبها مديرو المدارس من خلال الدورات التدريبية التي يلتحقون بها في المجالات الإدارية المختلفة، ومنها الدورات الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية وطرق حل المشكلات والمتعلقة بتحليل المشكلة ووضع البدائل واختيار البديل الأفضل، وبذلك يستطيع مديرو المدارس الوصول إلى الحلول المختلفة والآراء السليمة.

أمّا فيما يتعلق بمجال **"المهارات الفنية"** والذي جاء في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط, فقد حصل جميع فقرات هذا المجال على مستويات متوسطة, حيث حصلت الفقرة رقم (٣٦) على المرتبة الأولى وتنص على "تشجع الوزارة مديري ومديرات المدارس على المشاركة بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز" وبمستوى متوسط يكاد يكون قريباً من المستوى العالي, وتُعزى هذه النتيجة إلى سعي الوزارة للوصول بمديري المدارس إلى مستوى متميز, وذلك من خلال توزيع المنشورات والتعليمات والخطابات على مديري المدارس لتشجيعهم على الاشتراك بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز, حيث يساعد امتلاك مديري المدارس للمعلومات حول الجائزة على العمل الدؤوب للتميز والانجاز, وتحقيق متطلبات الاشتراك بالجائزة, وعند الاشتراك بجائزة الملكة رانيا للمعلم والمدير المتميز فإنها تفتح له آفاق جديدة, تدعم مسيرته المهنية, تلاها الفقرة رقم (٣٣) وتنص على "توجه الوزارة مديري ومديرات المدارس على مراعاة الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المدرسة" وبمستوى متوسط, وقد تُعزى هذه النتيجة إلى محاولة الوزارة لزيادة وعي مديري المدارس بضرورة ترشيد النفقات, وهذا يعني اتخاذ القرارات الرشيدة الصائبة والشفافة في أوجه الإنفاق المختلفة لتحقيق أهداف العملية التعليمية, وذلك أيضاً يساعد الوزارة على ترشيد النفقات. أما فيما يتعلق بالفقرة (٣٧) والتي تنص على "تعمل الوزارة على توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة لمديري ومديرات المدارس" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط قريب من المستوى المتدني, وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر أجهزة الكترونية في جميع المدارس, ولا يحتاج مديرو المدارس إلى تحديثها كل عام, كون أعمالهم الإدارية لا تحتاج إلى تقنيات متقدمة جداً, ولهذا فإن مديري المدارس لا يطالبون بتوفير أجهزة حديثة بسبب توافر الأجهزة القديمة والتي تساعدهم على انجاز أعمالهم دون أي مشكلات, كما أن وزارة التربية والتعليم تحاول ترشيد نفقاتها, ويُعتبر تزويد مديري المدارس بأجهزة إلكترونية حديثة من الأمور التي تحتاج إلى ميزانية كبيرة قد لا تستطيع تحملها الوزارة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة المجالي (٢٠١٢) والتي بينت أن درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسات الشريف (٢٠١٥) وعضيات (٢٠١٥) والتي بينت أن درجة امتلاك وممارسة مديري المدارس للكفايات الفنية جاءت متوسطة.

أمّا فيما يتعلق بمجال **"المهارات الإنسانية"** فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى متوسط, فقد حصلت الفقرة رقم (١) على المرتبة الأولى وتنص على "تشجع وزارة التربية

والتعليم مديري ومديرات المدارس على العمل بروح الفريق وتحفزهم على الإنجاز" وبمستوى عالي، وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال التي حصلت على مستوى عالي، أما باقي الفقرات فقد حصلت على مستويات متوسطة ومتدنية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لمهارات التواصل والتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتكوين روح الفريق بينهم وحثهم على العمل والإنجاز، وذلك من خلال الورش التدريبية التي يتم عقدها بين الفينة والأخرى لمديري ومديرات المدارس، وذلك لأهمية توافر هذه المهارات لدى مديري المدارس حيث يسهم ذلك في تحقيق أهداف المدارس بكفاءة وفعالية، وانتشار مواقع التواصل الإجتماعي، الذي سهل الكثير من الأعمال. تلاها الفقرة رقم (٥) وتنص على "تحرص الوزارة على إمام مديري ومديرات المدارس بأخلاقيات المهنة" وبمستوى متوسط يكاد يكون قريباً من المستوى المرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الوزارة بأخلاقيات المهنة وضرورة إمام مديري المدارس بها، حيث يسهم ذلك بالارتقاء بالمستوى الأخلاقي لمهنة التعليم، وزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين تحت إمرة مديري المدارس، وبهذا تتحقق أهداف العملية التعليمية. أما فيما يتعلق بالفقرة (٨) والتي تنص على "تنظم الوزارة برامج ترفيهية وأنشطة ورحلات لمديري ومديرات المدارس" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متدني، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بالجانب الترفيهي لمديري المدارس أو حتى لمعلمي المدارس، إذ تركز الوزارة على ترشيد الإنفاق، والتركيز على النفقات الضرورية للمدارس والتي تختص بالجانب التعليمي فقط. وتتفق هذه النتائج مع دراسة زولر (Zoller , 2002) والتي بينت أن الممارسات القيادية والاتصال تعتبران من المهارات الأساسية اللازمة لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس. وتختلف هذه النتائج مع دراسة الملا (٢٠١١) والتي بينت أن مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء يمارسن مهارتي (بناء فرق العمل، والعلاقات الإنسانية بدرجة عالية).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس؟"

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، باستثناء المهارات الفنية، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وهذه النتيجة تعني أن مديري المدارس الذكور والإناث لا يختلفون في وجهات نظرهم حول الدور المتوسط لوزارة التربية والتعليم في تنمية مهاراتهم الإدارية، فقد أعطوا جميعاً نفس التقديرات في مجاليّ المهارات الإدراكية والإنسانية، إلا أن الذكور قد أعطوا تقديرات أعلى للمهارات الفنية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الذكور يستطيعون الاشتراك في ورش العمل والندوات والمؤتمرات التطويرية والدورات التدريبية التي تُقام خارج المدرسة أكثر من المديرات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبدلات (٢٠٠٤) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية للمهام الإدارية والفنية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغير الجنس. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة عضيبات (٢٠١٥) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للمهارات الفنية والإدارية تبعاً لمتغير الجنس. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة المجالي (٢٠١٢) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس في المهارات الفنية وجاءت الفروق لصالح الذكور. كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة عودة (٢٠١٠) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، باستثناء المهارات الفنية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حاجة مديري المدارس من حملة درجة البكالوريوس إلى اكتساب المهارات الفنية أكثر من حملة الشهادات العليا، وذلك لوجود ضعف لديهم في المهارات الفنية لذلك فهم يستفيدون من الورش والندوات والمؤتمرات التطويرية والدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، وذلك لتحسين كفاياتهم الفنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشراري (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عودة (٢٠١٠) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة المجالي (٢٠١٢) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المهارات الفنية. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة عضيبات (٢٠١٥) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للمهارات الفنية والإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لمديري مدارس محافظة الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، باستثناء المهارات الانسانية، وجاءت الفروق لصالح اقل من ١٠ سنوات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من ذوي الخبرة الأقل يستفيدون بشكل اكبر من الخدمات التوجيهية التي توفرها وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بالجانب الإنساني كالإلمام بأخلاقيات المهنة والعمل بروح الفريق، والاتصال الفعال مع الموظفين، إذ أن مديري المدارس خاصة ذوي الخبرة القليلة بحاجة إلى الدعم والإرشاد لينجحوا في أدوارهم كمديرين للمدارس. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الملا (٢٠١١) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالإحساء للمهارات الإدارية تعود لسنوات الخبرة في العمل الإداري. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة عضيبات (٢٠١٥) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للمهارات الفنية والإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشراري (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة. كما تختلف هذه النتائج مع دراسة المجالي (٢٠١٢) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الخبرة في المجال الفني.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتكثيف برامج التطوير المهني والدورات التدريبية وورش العمل لمديري ومديرات المدارس لرفع وتنمية مهاراتهم الفنية, وذلك لمواجهة المستجدات والمستحدثات التربوية المختلفة.
٢. عقد دورات تدريبية تتناسب مع حاجات مديري المدارس الفعلية.
٣. الاستفادة من خبرات مديري المدارس بعد تقاعدهم من خلال مشاركة الوزارة مديري ومديرات المدارس بعد تقاعدهم بتقديم خبراتهم وتجاربهم للمديرين الذين على رأس عملهم.
٤. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير الأجهزة الالكترونية الحديثة لمديري ومديرات المدارس حسب الحاجة لها لحرصها على ترشيد النفقات.
٥. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتقديم الخدمات الترفيهية لمديري المدارس، من خلال تنظيم برامج ترفيهية وأنشطة ورحلات لمديري ومديرات المدارس.
٦. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة وإعادة تطبيقها على بيئات أخرى.

قائمة المراجع

المصادر

القرآن الكريم.

أولا: المراجع العربية

الابراهيم، عدنان بدري(٢٠٠٢). الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

أبو طاحون، أمل لطفي(٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة، عمان: دار أمواج للنشر والتوزيع.

أبو بكر، مصطفى(٢٠٠٣). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو قحف، عبد السلام(٢٠٠٢). أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة.

أبو شيخه، نادر أحمد(٢٠٠٩). مدخل إلى إدارة الوقت، عمان: دار المسيرة.

أبو غزالة، محمد احمد(٢٠٠٥). بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

إسماعيل، ختام(٢٠٠٦). دليل المدراء في الإدارة المدرسية. عمان: دار التقدم العلمي.

الأغبري، عبد الصمد(٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

آل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم(٢٠٠٦). الإدارة لمحات معاصرة. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

البدري، طارق عبد الحميد(٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بربخ، فرحان حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

بطاح، احمد والسعود، راتب (١٩٩٥). أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني واقعها وسبل تطويرها، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، ١٠ (٥)، ٣٥-١٣.

تربان، كمال (٢٠٠٦). مشكلات المديرين والمساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل علاجها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الثل، وائل عبد الرحمن ومحمود، عادل احمد (٢٠٠٩). أصول التربية الإدارية، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

جبريل، عفاف فاروق (٢٠١٥). تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإدارية اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة. أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية.

حامد، سليمان (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حجي، احمد إسماعيل (١٩٩٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار النهضة العربية.

حجي، احمد اسماعيل (٢٠٠٢). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة: دار الفكر العربي.

حريم، حسين محمود (٢٠٠٩). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، عمان: دار الحامد.

حمدان، محمد (٢٠٠٦). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق علاجها، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الحميري، باسم محمد (٢٠١٥). الإدارة الوظائف والممارسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخاروف، ريم وأبو الشعر، يوسف والحناوي، سناء والعالم، ميسون، وأبو خشبة، هشام (٢٠١٦). دراسة حول الاحتياجات التدريبية للعاملين في وزارة التربية والتعليم. وزارة التربية والتعليم، الأردن.

الخطيب، أمل إبراهيم(٢٠٠٥). الإدارة المدرسية فلسفتها أهدافها تطبيقاتها، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الخطيب، احمد(٢٠٠٦). تجديديات تربوية وإدارية، اربد: عالم الكتب الحديثة.

الخوaja، عبد الفتاح(٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

درة، عمر محمد(٢٠٠٩). مدخل إلى الإدارة، حلب: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

رسمي، محمد حسن(٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

الرشايدة، محمد صبيح(٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الواقع والطموح، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الرشدان، عبدالله زاهي وهمشري، عمر احمد(٢٠٠٢). نظام التربية والتعليم في الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رشوان، حسين عبد الحميد(٢٠١٠). الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع والإدارة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

السامرائي، طارق عبد الحميد(٢٠١٣). الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

السعود، راتب(٢٠٠٧). الاشراف التربوي مفهومه ونظرياته و أساليبه، ط٢. عمان: مؤسسة طارق.

سمارة، فوزي(٢٠٠٧). الإدارة التربوية، عمان: دار الطريق للنشر والتوزيع.

سماره، نواف والعديلي، عبد السلام(٢٠٠٨). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى نجيب(١٩٩٣). الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، عمان: دار الفرقان.

الشراري، عبدالرحمن بن عبدالله مسند(٢٠٠٥). المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شريف، علي(٢٠٠٠). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الشريف، ناجي حسين(٢٠١٥). "مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية"، المجلة العلمية في جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد ١٠، العدد(٢)، الصفحات (١٥٩).

عابدين، محمد عبد القادر(٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عامر، محمد راشد حسين(٢٠٠٧). الفكر التربوي في عهد القادة الهاشميين. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.

عايش، احمد جميل(٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبدالات، فاطمة عبد الحلیم(٢٠٠٤). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة للمهام الإدارية والفنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عبوي، زيد منير(٢٠٠٧). التعليم والتعلم الفعال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العربي، حسام(٢٠١٠). التخطيط الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العرفي، عبدالله بالقاسم وعبد مهدي، عباس(١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية. منشورات جامعة قاريونس.

العرفي، عبدالله بالقاسم(١٩٩٣). الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

عريفج، سامي سلطي(٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، ط١. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

عضيبات، وفاء يوسف(٢٠١٥). المهارات الفنية والإدارية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش.

علي، محسن عبد وغالي، حيدر نعمة(٢٠١٠). القيادة التربوية مدخل استراتيجي. لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب.

العميرة، شيرين، والهنادة، عمر، وحمودة، غسان، وزهران، إبراهيم (٢٠٠٦). النهوض بالتربية والتعليم في عهد جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم. عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

العميرة، محمد حسن(٢٠٠٣). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان(٢٠١٧). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٦. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عودة، هديل(٢٠١٠). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الغامدي، خالد(٢٠٠٣). فن الإدارة المدرسية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الغامدي، عوض موسى(٢٠١٦). فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية التعليمية تطبيقاً على مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراة، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية.

غنيم، عثمان محمد(٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في التخطيط، ط٢. عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع.

الفاضل، محمد محمود(٢٠١٠). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفاعوري، محمد عيسى(٢٠٠٨). الإدارة بالرقابة، عمان: دار كنوز المعرفة.

الفراجي، هادي احمد(٢٠١١). أنماط التنمية المعرفية المهنية في القرن الحادي والعشرين، دار كنوز المعرفة.

القرعان، احمد والحراشنة، إبراهيم(٢٠١٠). مفاهيم الإدارة المدرسية. عمان: مؤسسة البلسم للنشر.

كلالدة، ظاهر (٢٠١٨). القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع..

المجالي، سوسن محمود (٢٠١٢). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية و الإدارية وممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق.

محمد، موفق حديد (٢٠٠١). الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المخامرة، ماهر أمين (٢٠١٠). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

مدانات، أوجيني (٢٠٠٧). سلوكيات في العملية الإدارية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

مطوع، ابراهيم عصمت (٢٠٠٢). التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر العربي.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٧). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية فن المنظمات المعاصرة. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر.

الملا، أسماء (٢٠١١). المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء. رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل بالأحساء، المملكة العربية السعودية.

المناصرة، محمود إسماعيل (٢٠٠١). درجة فاعلية برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

المومني، واصل جميل (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الحامد.

الميداني، عبد الهادي (٢٠٠٤). فن الإدارة، الرياض: مكتبة العبيكان.

نشوان، يعقوب حسين (٢٠٠٤). التربية التنموية، عمان: دار الفرقان.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

يدك، علي (٢٠٠٥). الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

موقع ديوان الخدمة المدنية <http://www.csb.gov.jo/csb/Legislations/manuals>

تم الرجوع للموقع الالكتروني بتاريخ ٢٠١٨/١٠/٥.

<http://www.moe.gov.jo/ar/node/20833>

موقع وزارة التربية والتعليم

تم الرجوع للموقع الالكتروني بتاريخ ٢٠١٨/١٠/٢٤.

[http://www.moe.gov.jo/Files/\(17-7-2014\)\(1-28-10%20PM\).doc](http://www.moe.gov.jo/Files/(17-7-2014)(1-28-10%20PM).doc)

موقع وزارة التربية

والتعليم

تم الرجوع للموقع الالكتروني بتاريخ ٢٠١٩/٢/٢٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akinola, Olowatoyin Bolanle (2013). Principals Leadership Skills and Effectiveness, South Western Nigeria. **World journal of Education**. Pages(26).
- Al-Ameeri, M. S. (1993). Pre- impressions of public Secondary. School principals and Assistant school principals Regarding Their Involvement In service Education of Training By the Ministry of Education in Kuwait **pro Quest- Dissertation Abstracts**. 53(7).
- Armstrong, M. (2006). **A Hand Book of Human Resource Management Practice**. Londoni kogon Page limited.
- Calvin G. (2009). We are Bettered to Help our Leaders Grow and Develop within the First 60 days. **Training Trends**, 12(4), 12-6.
- Cottrell S. (1999). The study skills hand book, London macmillan press/ Ltd.
- Dawdle, M. (2000). **The knowledge and skills required of effective school administrator as perceived by elementary school principals within the state of Alabama**. **Education leadership**, 59(8):36-42.
- Dougherty, P., T. (2000). **Skilled for Change: Administrative Competencies and Employee Perceptions in Arizona Urban Charter Schools**, Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University Arizona. US
- Erickson G., W. (1988). Make principle evaluation mor than a popularity contest. **The Executive Educator**, 10(2), 10-19.
- gohnson, W.N. (2004). **The Anatomy of the Elementary School Principal: An Investigation of Ten Elementary School Principal to their Leadership Styles, Characteristics, Skills, and Functions in on North Carolina School System**, EdD the university of North At Greensboro, DAL-A65/03, p.780.
- Gohnsson, S. (1998) .Reshaping School Leadership. **Education Administration journal**, University of Manitoba, 55(7), 5-15.
- Gones C., & Pound L., (2008). **Leadership and Management in the Early years**, from principles to practice.

- goshi, Manmohan.(2012), **Administration skills**, Ventus publishing APS.
- Harris, Ben, (1991). **Supervisory behavior in education New Gersy prentice hall Inc**, Englewood Gliffs.
- Katz, R (1985). **Skills for an effective administrator**, Harvard Business Review Vol. 14, No. pp.15-22
- Kohm, B Beverly.(2007). **Principals who learn: Asking the Right Questions**, Seeking the Best Solutions. Associate on for Supervision and Curriculum Development. Alexandria.
- Luthan, F. (1998) **organizational Behavior 8th ed**, Mc.Graw-Hill, Newyork,429.
- Neile.(2001).**The professional Development of School principals. Centre for Leadership and Management in Educationl** , Griffith university.
- Zowller, M, F. (2002) **Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program**, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M university commerce, USA, www.proquest. Um.com login.

قائمة الملاحق

ملحق (١): أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور

المحترم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم". ومن أجل ذلك تم إعداد أداة لقياس "دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم". علماً بأن الإجابة عن فقرات الأداة ستكون وفقاً لمدرج خماسي على النحو التالي :

| موافق | | | | |
|------------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| بدرجة قليلة جداً | بدرجة قليلة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة | بدرجة كبيرة جداً |

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال، يسرني أن تكونوا أحد المحكمين لهذه الأداة من خلال إبداء آرائكم في كل فقرة من فقراتها من حيث مدى وضوح صياغة العبارة، ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي تقيسه، متمنياً اقتراح الصياغة المناسبة التي ترونها للعبارة التي ترون تعديلها وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة .

مع خالص شكري وتقديري

أرجو تعبئة البيانات التالية حفظاً لحقوقكم ومساهمتم في تحكيم الأداة

| |
|----------------------------|
| الاسم الثلاثي: |
| الدرجة العلمية أو المؤهل : |
| التخصص: |
| جهة العمل الحالي : |
| الهاتف : |

أسعد بتواصلكم في حال وجود أي استفسار شاكراً لكم سلفاً قبولكم للتحكيم

الباحثة: شومة عودة مرشد المشاقبة

طالبة ماجستير - قسم الإدارة التربوية والأصول - كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت

رقم الهاتف: ٠٧٧٢٠٠٧٣٨٩

المجال الأول: دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدراكية

| م | البند | انتماء الفقرة للمجال | | الصياغة اللغوية | | التعديل المقترح في صياغة الفقرة |
|---|---|----------------------|-------|-----------------|-----------|---------------------------------|
| | | لا تنتمي | تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| المجال الأول: المهارات الإدراكية | | | | | | |
| ١- | تعقد وزارة التربية والتعليم ورش تدريبية لتدريب مديري المدارس على وضع الخطط المناسبة . | | | | | |
| ٢- | تساعد وزارة التربية والتعليم مديري المدارس في تحليل المواقف المختلفة التي يواجهونها. | | | | | |
| ٣- | تتابع وزارة التربية والتعليم الخطط والسجلات التي يعدها مديرو المدارس. | | | | | |
| ٤- | تسعى وزارة التربية والتعليم الى إكساب مديري المدارس القدرة على وضع استراتيجيات بديلة للمشكلات الغير متوقعة . | | | | | |
| ٥- | تساعد وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على تكوين رؤية لما ستكون عليه مدارسهم في المستقبل . | | | | | |
| ٦- | تشجع وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على الأفكار الإبداعية و الابتكارية . | | | | | |
| ٧- | توضح وزارة التربية والتعليم أهمية العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي . | | | | | |
| ٨- | تزود وزارة التربية والتعليم مديري المدارس بالوصف الوظيفي للعاملين في المدارس باستمرار . | | | | | |
| ٩- | تنمي وزارة التربية والتعليم مهارة إدارة الاجتماعات بكفاءة لدى مديري المدارس . | | | | | |
| ١٠- | تحرص وزارة التربية والتعليم على إدراك مديري المدارس للعلاقات التنظيمية بين الإدارات المختلفة . | | | | | |
| ١١- | تزود وزارة التربية والتعليم مديري المدارس بالأنظمة والتعليمات التي لها علاقة بوظيفتهم . | | | | | |
| ١٢- | تحرص وزارة التربية والتعليم على إكساب مديري المدارس آلية تقييم العاملين لديهم. | | | | | |
| ١٣- | تحدد وزارة التربية والتعليم معايير الأداء لمديري المدارس وطرق تقييمهم . | | | | | |
| ١٤- | تتابع وزارة التربية والتعليم إعداد مديري المدارس خطط لإدارة الأزمات. | | | | | |
| ١٥- | تنمي وزارة التربية والتعليم معارف ومهارات مديري المدارس بكيفية الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية التقييم. | | | | | |

المجال الثاني : دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإنسانية

| م | البند | انتماء الفقرة للمجال | | الصياغة اللغوية | | التعديل المقترح في صياغة الفقرة |
|---|--|----------------------|----------|-----------------|-----------|---------------------------------|
| | | تتنمي | لا تتنمي | واضحة | غير واضحة | |
| المجال الثاني : المهارات الإنسانية | | | | | | |
| ١- | تشجع وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على العمل بروح الفريق وتحفزهم على الانجاز. | | | | | |
| ٢- | تعزز وزارة التربية والتعليم ثقة مديري المدارس بأنفسهم من خلال مكافأة الكفوئين منهم . | | | | | |
| ٣- | تحرص وزارة التربية والتعليم على إكساب مديري المدارس القدرة على الاتصال الفعال . | | | | | |
| ٤- | تتعامل وزارة التربية والتعليم مع أخطاء مديري المدارس بمهنية وشفافية . | | | | | |
| ٥- | تحرص وزارة التربية والتعليم على إمام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة . | | | | | |
| ٦- | تراعي وزارة التربية والتعليم حرية العبادة في أوقاتها لمديري المدارس ،ومناسباتهم الدينية . | | | | | |
| ٧- | تقيم وزارة التربية والتعليم نواد ترفيهية لمديري المدارس . | | | | | |
| ٨- | تعد وزارة التربية والتعليم برامج ترفيهية وأنشطة ورحلات لمديري المدارس . | | | | | |
| ٩- | تفعل وزارة التربية والتعليم مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل العلاقات والمعارف مع مديري المدارس على مستوى المديرية وعلى مستوى مديريات المملكة كافة . | | | | | |
| ١٠- | تشارك وزارة التربية والتعليم مديري المدارس بعد تقاعدهم بتقديم خبراتهم وتجاربهم للمديرين اللذين على رأس عملهم. | | | | | |
| ١٢ | توفر وزارة التربية والتعليم العديد من الخدمات الصحية والاجتماعية لمديري المدارس. | | | | | |
| ١٣- | تحرص وزارة التربية والتعليم على بناء جو من الثقة والانفتاح بينها وبين مديري المدارس . | | | | | |
| ١٤ | تحرص وزارة التربية والتعليم على المحافظة على مصالح الأفراد والجماعات . | | | | | |
| ١٥- | توجه وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على حل النزاعات بطرق عادلة . | | | | | |

المجال الثالث: دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الفنية

| م | البند | انتماء الفقرة للمجال | | الصياغة اللغوية | | التعديل المقترح في صياغة الفقرة |
|---------------------------------------|--|----------------------|----------|-----------------|-----------|---------------------------------|
| | | تنتمي | لا تنتمي | واضحة | غير واضحة | |
| المجال الثالث: المهارات الفنية | | | | | | |
| ١- | تشرك وزارة التربية والتعليم مديري المدارس في صناعة القرارات . | | | | | |
| ٢- | تسعى وزارة التربية والتعليم الى إكساب مدير المدارس أساليب يستخدمونها في ممارستهم لأعمالهم ومواجهة المواقف المختلفة . | | | | | |
| ٣- | توجه وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على مراعاة الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المدرسة . | | | | | |
| ٤- | تمنح وزارة التربية والتعليم مديري المدارس فرصة في مجال تفويض السلطات . | | | | | |
| ٥- | تدرب وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على الجانب التكنولوجي المتجدد. | | | | | |
| ٦- | تشجع وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على المشاركة بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز . | | | | | |
| ٧- | تعمل وزارة التربية والتعليم على توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة لمديري المدارس. | | | | | |
| ٨- | تدفع وزارة التربية والتعليم مديري المدارس بالمشاركة بالورشات والندوات والمؤتمرات التطويرية . | | | | | |
| ٩- | تدرب وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على طرق تحليل نتائج الاختبارات . | | | | | |
| ١٠- | تعمل وزارة التربية والتعليم على توفير المصادر والأدوات لمديري المدارس اللازمة لتنفيذ مهامهم الإدارية. | | | | | |
| ١١- | تعقد وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية لمديري المدارس حول المهارات المتبعة في مخبرات العلوم والحاسوب . | | | | | |
| ١٢- | تعد وزارة التربية والتعليم قواعد بيانات لكل مدرسة في المديرية . | | | | | |
| ١٣- | تطلع وزارة التربية والتعليم مديري المدارس على التجارب المحلية أو الدولية في العمل الإداري . | | | | | |
| ١٤- | تراعي وزارة التربية والتعليم بان تكون الدورات التي تعقدها تتناسب مع حاجات المدراء الفعلية . | | | | | |
| ١٥- | تحرص وزارة التربية والتعليم على قدرة مديري المدارس على تحمل المسؤولية عن كل ما يقع على عاتقهم من أعمال . | | | | | |

ملحق (٢): قائمة محكمي أداة الدراسة

| م | اسم المحكم | التخصص | جهة العمل |
|----|--------------------------|------------------|-----------------------|
| ١ | أ.د. صالح ناصر عليمات | الإدارة التربوية | جامعة اليرموك |
| ٢ | أ.د. تيسير محمد الخوالدة | أصول التربية | جامعة آل البيت |
| ٣ | أ.د. صالح سويلم الشرفات | أصول التربية | جامعة آل البيت |
| ٤ | أ.د. محمد عبود الحراحشة | إدارة تربوية | جامعة آل البيت |
| ٥ | أ.د. أيمن أحمد العمري | إدارة تربوية | الجامعة الهاشمية |
| ٦ | د. محمود خالد جرادات | إدارة تربوية | الجامعة الهاشمية |
| ٧ | د. بيان ظاهر الماضي | أصول التربية | جامعة آل البيت |
| ٨ | د. عمر تيسير بطاينه | أصول التربية | الجامعة الهاشمية |
| ٩ | د. رضا سلامه المواضي | إدارة تربوية | جامعة الزرقاء الأهلية |
| ١٠ | د. محمد الياس العزاوي | علم نفس تربوي | جامعة الزرقاء الأهلية |



ملحق (٣): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي :المدير الفاضل .

أختي :المديرة الفاضلة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : "دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية. وبما أنكم من ذوي الخبرة في هذا المجال ، لذا يرجى التكرم بقراءتها بعناية تامة للإجابة عن فقراتها ، ووضع إشارة (√) مقابل كل عبارة بما يناسبها بموضوعية تامة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط .

مع خالص شكري وتقديري

الباحثة :شومه عودة المشاقبه

أولاً -البيانات الشخصية :

| | | |
|-----------------|---|---|
| ١-الجنس | ذكر <input type="checkbox"/> | أنثى <input type="checkbox"/> |
| ٢-المؤهل العلمي | بكالوريوس <input type="checkbox"/> | دراسات عليا <input type="checkbox"/> |
| ٣-الخبرة | أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> | من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> |
| | | ١٠ سنوات فأكثر <input type="checkbox"/> |

ثانياً: فقرات استبيان دور وزارة التربية والتعليم في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم .

| م | العبرة | الاستجابة | | | | |
|----------------------------------|--|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| | | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
| المجال الأول: المهارات الإنسانية | | | | | | |
| ١- | تشجع وزارة التربية والتعليم مديري ومديرات المدارس على العمل بروح الفريق وتحفزهم على الإنجاز. | | | | | |
| ٢- | تعزز الوزارة ثقة مديري ومديرات المدارس بأنفسهم من خلال المكافآت . | | | | | |
| ٣- | تحرص الوزارة على إكساب مديري ومديرات المدارس المقدرة على الاتصال الفعال . | | | | | |
| ٤- | تتعامل الوزارة مع أخطاء مديري ومديرات المدارس بمهنية وشفافية . | | | | | |
| ٥- | تحرص الوزارة على إمام مديري ومديرات المدارس بأخلاقيات المهنة . | | | | | |
| ٦- | تراعى الوزارة حرية العبادة في أوقاتها لمديري ومديرات المدارس ، ومناسباتهم الدينية . | | | | | |
| ٧- | تقيم الوزارة نواد ترفيهية لمديري ومديرات المدارس . | | | | | |
| ٨- | تنظم الوزارة برامج ترفيهية وأنشطة ورحلات لمديري ومديرات المدارس . | | | | | |
| ٩- | تفعل الوزارة مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل العلاقات والمعارف بين مديري ومديرات المدارس . | | | | | |
| ١٠- | تشارك الوزارة مديري ومديرات المدارس بعد تقاعدهم بتقديم خبراتهم وتجاربهم للمديرين الذين على رأس عملهم | | | | | |
| ١١- | توفر الوزارة العديد من الخدمات الصحية والاجتماعية لمديري ومديرات المدارس. | | | | | |
| ١٢- | تحرص الوزارة على بناء جو من الثقة والانفتاح بينها وبين مديري ومديرات المدارس . | | | | | |
| ١٣- | تحرص الوزارة على المحافظة على مصالح مديري ومديرات المدارس. | | | | | |
| ١٤- | توجه الوزارة مديري ومديرات المدارس على حل الصراعات بطرق عادلة . | | | | | |
| ١٥- | تحتزم الوزارة آراء مديري ومديرات المدارس ومناقشتهم فيها للوصول الى اتفاق مشترك بينهم . | | | | | |

| م | العبرة | الاستجابة | | | | |
|--|--|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| | | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
| المجال الثاني: المهارات الإدراكية | | | | | | |
| ١٦- | تعقد وزارة التربية والتعليم ورشاً تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لإعداد الخطط المناسبة. | | | | | |
| ١٧- | تساعد الوزارة مديري ومديرات المدارس في تحليل المواقف التربوية المختلفة التي يواجهونها . | | | | | |
| ١٨- | تتابع الوزارة الخطط والسجلات التي يعدها مديرو ومديرات المدارس. | | | | | |
| ١٩- | تسعى الوزارة الى إكساب مديري ومديرات المدارس المقدره على وضع استراتيجيات بديلة للمشكلات غير المتوقعة . | | | | | |
| ٢٠- | تساعد الوزارة مديري ومديرات المدارس على تكوين رؤية مستقبلية لمدارسهم . | | | | | |
| ٢١- | تشجع الوزارة مديري ومديرات المدارس على الأفكار الإبداعية والابتكارية. | | | | | |
| ٢٢- | توضح الوزارة لمديري ومديرات المدارس أهمية الشراكة المجتمعية . | | | | | |
| ٢٣- | تزود الوزارة مديري ومديرات المدارس بالوصف الوظيفي للعاملين في مدارسهم . | | | | | |
| ٢٤- | تنمي الوزارة مهارة إدارة الاجتماعات بكفاءة لدى مديري ومديرات المدارس . | | | | | |
| ٢٥- | تحرص الوزارة على إدراك مديري ومديرات المدارس للعلاقات التنظيمية بين الإدارات المتعددة . | | | | | |
| ٢٦- | تزود الوزارة مديري ومديرات المدارس بالأنظمة والتعليمات التي لها علاقة بوظيفتهم . | | | | | |
| ٢٧- | تحدد الوزارة معايير الأداء لمديري ومديرات المدارس وطرق تقييمهم . | | | | | |
| ٢٨- | تتابع الوزارة إعداد مديري ومديرات المدارس خطط لإدارة الأزمات . | | | | | |
| ٢٩- | تنمي الوزارة معارف ومهارات مديري ومديرات المدارس للاستفادة من التغذية الراجعة في عملية التقويم . | | | | | |
| ٣٠- | تسعى الوزارة الى إكساب مديري ومديرات المدارس زيادة التفنن في الحلول والوصول الى الآراء السليمة . | | | | | |

| م | العبارة | الاستجابة | | | | |
|--------------------------------|--|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| | | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
| المجال الثالث: المهارات الفنية | | | | | | |
| ٣١- | تشرك وزارة التربية والتعليم مديري ومديرات المدارس في صناعة القرارات. | | | | | |
| ٣٢- | تسعى الوزارة الى إكساب مديري ومديرات المدارس أساليب يستخدمونها في ممارسة أعمالهم ومواجهة المواقف التربوية المختلفة | | | | | |
| ٣٣- | توجه الوزارة مديري ومديرات المدارس على مراعاة الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المدرسة . | | | | | |
| ٣٤- | تمنح الوزارة مديري ومديرات المدارس فرصة في مجال تفويض السلطات . | | | | | |
| ٣٥- | تدرب الوزارة مديري ومديرات المدارس على استخدام التكنولوجيا الحديثة . | | | | | |
| ٣٦- | تشجع الوزارة مديري ومديرات المدارس على المشاركة بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز . | | | | | |
| ٣٧- | تعمل الوزارة على توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة لمديري ومديرات المدارس . | | | | | |
| ٣٨- | تدفع الوزارة مديري ومديرات المدارس للمشاركة بالورش والندوات والمؤتمرات التطويرية . | | | | | |
| ٣٩- | تدرب الوزارة مديري ومديرات المدارس على طرق تحليل نتائج الاختبارات . | | | | | |
| ٤٠- | تعمل الوزارة على توفير المصادر والأدوات لمديري ومديرات المدارس اللازمة لتنفيذ مهامهم الإدارية . | | | | | |
| ٤١- | تعقد الوزارة برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس حول المهارات المتبعة في مختبرات المدرسة . | | | | | |
| ٤٢- | تعد الوزارة قواعد بيانات لكل مدرسة في المديرية . | | | | | |
| ٤٣- | تطلع الوزارة مديري ومديرات المدارس على التجارب المحلية في العمل الإداري. | | | | | |
| ٤٤- | تراعي الوزارة بأن تكون الدورات التي تعقدتها تتناسب مع حاجات المدراء الفعلية . | | | | | |
| ٤٥- | تحرص الوزارة على تنمية المقدره لدى مديري ومديرات المدارس على تحمل المسؤولية عن كل ما يقع على عاتقهم. | | | | | |

ملحق (٤):

كتب تسهيل المهمة

ناقص من أصل المصدر