

منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن بين الواقع والنظرة المستقبلية لتطويرها في ضوء
الاتجاهات المعاصرة

إعداد

زيد عبد الكريم الدباس

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة
في التربية - تخصص إدارة تربوية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية العليا

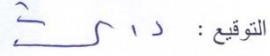
٢٠٠٧

التفويض

أنا الموقع أدناه أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا باستخدام هذه

الأطروحة للغايات العلمية التي تقررها الجامعة وعليه أوقع .

الاسم : زيد عبد الكريم الدباس

التوقيع : 

التاريخ : ٢٠٠٧ / ٦ / ١٩

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن بين الواقع والنظرة المستقبلية لتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة وأجيزت بتاريخ 2007/6/19

التوقيع

لجنة المناقشة

رئيساً
عضواً
عضواً
عضواً ومشرفاً

1- أ.د. عبدالله عويدات
2- أ.د. راتب السعود
3- أ.د. حسن الحياوي
4- د. عباس عبد مهدي

ج

شكر وتقدير

"ربنا اتمم لنا نورنا ، واغفر لنا ، انك على كل شيء قدير" صدق الله العظيم لا يسعني وقد انعم الله تعالى علي بإتمام هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عباس عبد مهدي على ما أحاطني به من كريم سجاياه وعظيم خصاله، وعلمه ونصحه وإرشاده ، فقد كان لسداد رأيه وصائب فكره وتعاونه ومثابرته بالقراءة الفاحصة لكل فكرة وكلمة ، الأثر الكبير في انجاز هذه الدراسة فجزاه الله عني خير الجزاء. كما اشكر الأستاذ الفاضل الدكتور اثمار الكيلاني صاحب الفكرة والموجه السيد مسيرة هذه الدراسة كما اشكر الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات نائب الرئيس على تشجيعه المستمر لي والأستاذ الدكتور يعقوب أبو حلو عميد كلية الدراسات التربوية على متابعتة واهتمامه الشخصي بي على الدوام ، كما اشكر أصحاب المعالي الأستاذ الدكتور راتب السعود والدكتور خالد العمري والدكتور عزت جرادات كما اشكر الدكتور حسن الحيارى على تشجيعهم وحفزهم لي على الدوام، كما اشكر الأساتذة الكرام، أعضاء لجنة المناقشة، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة ، ليسهموا في انجازها بأفضل صورة ، وأحسن وجه ، كما اشكر الأنسة مي القيسي وفواز الخرابشة على مساعدتهم في طباعة هذا العمل . كما أشكر الدكتور سعد النعيمات والدكتور محمد العطيّات على القراءة اللغوية . كما اشكر ذيب باشا سليمان محافظ البلقاء الأسبق الذي كان يخاطبني باستمرار بكلمة " دكتور" وفي الختام أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى جميع من أسهم في انجاز هذه الأطروحة فجزاهم الله عني كل خير.

والله ولي التوفيق

الباحث
زيد الدباس

الإهداء

إلى روح والدي الذي كان يعتز ويفتخر بي على الدوام
إلى والدي الحبيبة التي تدعو لي آناء الليل وحتى طلوع الفجر
إلى زوجتي وأخواني وأخواتي وأبنائي وبناتي وأحفادي

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص.....
م	ABSTRACT.....
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة:.....
٧	أهداف الدراسة وأسئلتها :
٧	أهمية الدراسة :
٨	تعريف المصطلحات:.....
٩	حدود الدراسة :-.....
١٠	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
١٠	أولاً: الأدب النظري
٢٨	الدراسات السابقة:
٤٢	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤٢	- مجتمع الدراسة :
٤٣	أداة الدراسة:.....
٤٧	إجراءات الدراسة :.....
٤٧	المعالجة الإحصائية :-.....
٤٩	الفصل الرابع نتائج الدراسة
١٠٠	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

١٠٠.....	مناقشه النتائج
١١٣.....	التوصيات:
١١٥.....	المراجع
١٢٣.....	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
٢	توزع فقرات استبانة الدراسة بصيغتها النهائية على المجالات .	٦١
٣	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة .	٦١
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة لمجالات منظومة المهام التربوية الحالية من وجهة نظر القادة التربويين.	٨٩
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام الإدارية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.	٩٠
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.	٩٢
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام الاجتماعية الإنسانية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.	٩٣
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام الفنية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين	٩٤
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام التقنية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين	٩٦
١٠	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الإدارية	٩٨
١١	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمجتمع المحلي	١٠٠
١٢	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الاجتماعية والإنسانية.	١٠١
١٣	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الفنية	١٠٢
١٤	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام التقنية	١٠٤

١٠٥	إجابات الخبراء التربويين بالموافقة أو عدمها على فقرات المجالات الخمسة للمهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم.	١٥
١٠٦	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الإدارية	١٦
١٠٨	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمجتمع المحلي	١٧
١٠٩	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الاجتماعية الإنسانية.	١٨
١١٠	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الفنية	١٩
١١٢	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام التقنية	٢٠
١١٣	إجابات الخبراء التربويين بالموافقة أو عدمها على فقرات المجالات الخمسة للمهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم..	٢١
١١٤	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الإدارية.	٢٢
١١٦	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمجتمع المحلي.	٢٣
١١٧	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الاجتماعية والإنسانية.	٢٤
١١٨	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الفنية	٢٥
١١٩	التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام التقنية	٢٦
١٢٠	إجابات الخبراء التربويين بالموافقة أو عدمها على فقرات المجالات الخمسة للمهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم.	٢٧
١٢١	إجابات الخبراء التربويين للمجالات الخمسة المتضمنة في الأداة المستخدمة لتعرف المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم.	٢٨

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٦١	أسماء الخبراء التربويين من حيث أماكن عملهم ورتبهم العلمية.	١
١٦٤	استبانة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم بالصيغة الأولى .	٢
١٦٩	أسماء المحكمين للأداة الأولى بصيغتها الأولى .	٣
١٧٠	استبانة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم بصيغتها النهائية .	٤
١٧٤	استبانة ذات إسئلة مفتوحة موجهة الى المحكمين .	٥
١٧٦	أسماء المحكمين للأداة الثانية	٦
١٧٧	ال الجولة الأولى الموجهة إلى الخبراء التربويين .	٧
١٨٥	ال الجولة الثانية الموجهة إلى الخبراء التربويين .	٨
١٩٢	ال الجولة الثالثة الموجهة إلى الخبراء تربويين .	٩

منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن بين الواقع والنظرة المستقبلية لتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة

إعداد

زيد عبد الكريم المفلح الدباس

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير منظومة المهام التربوية، لمديري التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة، من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٥٠) قائداً تربوياً، إضافة للخبراء التربويين، من أساتذة الجامعات الأردنية العامة، والخاصة والعاملين في وزارة التربية والتعليم، وقد اختير منهم ٤٠ خبيراً، للمشاركة في جمع بيانات الدراسة، من خلال استخدام أسلوب دلفاي، على مدى ثلاث جولات. ولجمع البيانات عن أسئلة الدراسة استخدمت أداتان: إحداهما لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لمهامهم التربوية الحالية، والأخرى لبناء منظومة للمهام التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، تم التأكد من صدقهما، وثباتهما. وبعد جمع البيانات، وتحليلها إحصائياً، أمكن الحصول على النتائج الآتية:

١- أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن الاتجاهات المعاصرة، للمهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن، تضمنت مهام التخطيط، والتنظيم، والاتصال والتدريب، والتنسيق والتوجيه، والتقييم وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات، والمساءلة والرقابة والدافعية وإدارة الصراع ولاستثارة الفكرية، ومهارة التفاوض، وتبني سياسة التغيير، وتفويض السلطة والتطوير.

٢- أظهرت نتائج السؤال الثاني، المتعلق بدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للمهام التربوية الحالية، من وجهة نظر القادة التربويين اهتماماً كبيراً بالمهام الإدارية، إذ احتلت الرتبة الأولى، من حيث درجة الممارسة، تلتها المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي، ثم المهام الاجتماعية والإنسانية، واحتلت المهام الفنية الرتبة الرابعة من حيث درجة الممارسة، في حين جاءت المهام التقنية، في الرتبة الخامسة والأخيرة.

٣- أظهرت نتائج السؤال الثالث أن هناك ١٠٠ مهمة تربوية، موزعة على المجالات الخمسة، وعلى النحو التالي: ست وعشرون مهمة لمجال المهام الإدارية، وإحدى عشرة مهمة لمجال مهام المجتمع المحلي، وسبع عشرة مهمة لمجال المهام الاجتماعية والإنسانية، وثلاث وعشرون مهمة، لمجال المهام الفنية، وثلاث وعشرون مهمة أيضاً لمجال المهام التقنية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بما يلي:

- اعتماد منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن في بناء البرامج التدريبية لمديري التربية والتعليم .
- إجراء دراسات مماثلة على منظمات تربوية أخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري التربية والتعليم، ضمن خطة شاملة، يكون التركيز فيها على المهارات والمهام والكفايات الضرورية للأداء التربوي.

Educational Tasks System for Superintendents in Jordan between Current Situation and Future Perspective for its Development in Light of Contemporary Trends

**By
Zaid Abdul Kareem Al-Mufleh
Addabbas**

**Supervised by
Dr. Abbas Abed Mahdi**

ABSTRACT

This study aimed at developing educational tasks system, for superintendents in Jordan, between current situation and future perspective for their development, in light of contemporary trends. The population of the study consisted of two groups: 50 Educational leaders in the Ministry of Education, and educational experts, from public and private Jordanian universities, and educational experts in the Ministry of Education. Forty experts were selected to participate in responding to Delphi technique for three rounds.

To collect data regarding study questions, two instruments were used: the first was to measure the degree of practicing current educational tasks by superintendents in Jordan, the second was to construct educational tasks system in light of contemporary trends, validity and reliability of the two instruments were found.

After analyzing data, the findings of the first question indicated that the contemporary trends of educational tasks for superintendents in Jordan include: Planning, organizing, communicating, training, coordinating, guiding, evaluating, time management, decisionsmaking, accountability, control, conflict management, intellectual stimulation, negotiation, adopting change policy, authority, delegation, and development tasks.

The findings of the second question showed that:

Administrative tasks were in the first rank, regarding their practice by superintendents, followed by tasks related to community, then, social and human tasks then, technical tasks, and finally, technological tasks.

The findings of the third question showed that there were 100 educational tasks distributed on the five areas, as follows: twenty-six tasks for administrative tasks area, eleven tasks for community tasks area, seventeen tasks for social and human tasks area, twenty-three tasks for technical tasks area, and finally, twenty-three tasks for technological tasks area.

In light of the finding of the study, it was recommended to :-

- 1- Adopting educational tasks System for Superintendents in Jordan, in building training programs for superintendents.
- 2- Carry out similar studies on other educational organizations.
- 3- Determine training needs for superintendents, within a comprehensive plan, with emphasis on skills, tasks and competencies necessary for educational performance.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

إن العالم المعاصر مليء بالمتغيرات، والتطورات التي تجري فيه، بسرعة مذهلة. فقد بدأت تتشكل معالم تجمع جديد، له حضارته، وثقافته ومؤسساته، ومفاهيمه، التي تختلف عما تم التعارف عليه، إذ يسود الآن، اقتصاد السرعة، الذي يتحدث عن إنتاج كثيف للمعرفة، واقتصاد حر مبني على المنافسة، وأصبح من خصائصه، كسر حدود الزمان، والمكان نتيجة لثورة التكنولوجيا، وثورة الاتصالات. وأدى ذلك إلى حقيقة أن يعيد الإنسان حساباته، في كل نشاط من أنشطة حياته، والتعليم هو أهم وسيلة لبناء الشعوب، في مواجهة متغيرات المستقبل، وتحدياته. كما أنه هو البداية الحقيقية للتقدم، وإن جميع الدول التي تقدمت، جاء تقدمها من بوابة التعليم، بل أن الدول المتقدمة نفسها، تضع التعليم في أولوية برامجها، وسياساتها، بحيث يكون الهدف الأساس للتعليم، هو تكوين إنسان يستطيع أن يتعامل مع كل المستجدات، ومعطيات التغيير، وأن ينتقل من التعليم كمرحلة، إلى التعليم مدى الحياة، وأن تكون أولى مهام التعليم في هذا القرن إعداد أناس قادرين على التعامل، والتفكير المستنير والابتكار، مع التركيز على غرس قيمة الحوار، وغرس الثقة بالنفس، والثقة بالمستقبل، وتنميتها، وأن تطلق الطموحات، بلا حدود، لعبور الفجوة الحضارية بسهولة و يسر.

إن التقدم العلمي، والابتكار، أساسه رفض الأمر الواقع، ونقد الأفكار القائمة، ولا بد أن يعكس النظام التعليمي، هذا التغيير الجذري، في مفاهيم التعليم و التعلم. فالتعليم بصفة عامة، هو استثمار أصيل، يشكل قاعدة لكل استثمار آخر، وهو بؤرة الاهتمام لدى جميع الدول المتقدمة والنامية، وليس أمامها بديل سوى قبول تحديات القرن الحالي، ومحاولة التنبؤ بالتحديات المستقبلية، واتخاذ الخطوات اللازمة، للتصدي لها قبل حدوثها. إن تجديد العملية التربوية في المؤسسات التربوية، لا بد أن يستمر، لأنها عملية تركز على تنمية الإنسان، لتشمل مختلف جوانب شخصيته (أحمد، ٢٠٠١).

ويتطلب عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات هندسة العلاقات، فضلاً عن هندسة العمليات وهذا يفرض تحدياً رئيساً، يتمثل بتطوير القيادة التربوية، ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير، وإعادة صياغتها، بما ينسجم مع متطلبات العصر، ومستجداته وتقنياته، انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعية، يمكن إعادة اختراعها، والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكّنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (Ayers,1986).

لقد زاد اهتمام الأوساط التربوية، في تحديث الإدارة التربوية، بوصفها عاملاً أساسياً، لكل تطوير تربوي، يتم فيه تلبية حاجات المجتمع المتغيرة، ذلك فإن كل تطوير في التعليم، قوامه تطوير في إدارته، فقد زادت متطلبات التعليم، وكبر حجمه، وتضخمت وظيفته، مما يستلزم قيادة تربوية قادرة على تشغيل طاقاته، واستثمار موارده، وتحديثه باستمرار، بدءاً من القاعدة الأساسية، وهي المدرسة، وإنهاء بالقمة، حيث واضعو السياسات التربوية، والبحث والتخطيط والمناهج. ومن هنا فقد دعا المؤتمر الدولي للتربية، في دورته السابعة والثلاثين في جنيف عام ١٩٧٩، إلى الاهتمام بموضوع الإدارة التربوية، عن طريق إجراء تحليل نتائج العمل التربوي، بشكل موسع بحيث يشمل ذلك تقويم القيادة التربوية (الإمام، ١٩٨١).

كما دعت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إلى وضع استراتيجية لتطوير التربية في الوطن العربي، من خلال تطوير الإدارة التربوية، كمدخل رئيس، في استراتيجية التطوير. والأردن يسعى دائماً إلى تطوير تربوي شامل، خصوصاً بعد عقد مؤتمر التطوير التربوي الأول، عام ١٩٨٧، ومؤتمر التطوير التربوي الثاني في عام ١٩٩٩ اللذين أكدا ضرورة الاهتمام، باختيار القادة التربويين، وتأهيلهم وتدريبهم، في أثناء الخدمة، وتقويم مهامهم الإدارية والفنية، ويأتي مديرو التربية والتعليم، في مقدمة هؤلاء القادة، الذين يحضون بالعناية، والاهتمام، لأنهم حلقة الوصل، بين الرؤساء والميدان، لذا فقد دعا هذا المؤتمر، إلى رفع كفاياتهم، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية، في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل.

وفي إطار إعادة التفكير في دور مدير التربية والتعليم بصفة خاصة، ينبغي الإشارة إلى أن هذا الدور، قد تطور من مدير تعليمي مسؤول، عن إدارة الشؤون التعليمية في منطقتة، إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، يركز على تطوير رؤية مشتركة، وتحسين سجل الاتصال، وأساليبه مع العاملين فيها، ووضع القرارات التربوية بطريقة تعاونية،

فقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة، وأهمية القيادة التربوية، بوصفها العامل الرئيس، للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين، والتعايش الفاعل فيه ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته وتقنياته ، وذلك من خلال رؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف، والمعنى لمن سوف يشاركون، بتبني هذه الرؤية وتحقيقها. (السعود وبطاح، ١٩٩٦).

وأضاف البدري (٢٠٠٠) أن القيادة الناجحة، تعمل على توفير مناخ صحي عام للمؤسسة، يعمل كل فرد فيه، بارتياح، وتسود فيه، علاقات طيبة بين كل العاملين في المؤسسة. والإدارة الحازمة تعمل على توفير النظام، والاستقرار، والتزام كل فرد فيها، بالقواعد والأصول المرعية، وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة دافعيتهم للعمل، وقدرتهم على الإنتاج، لتوفير مستوى تعليمي جيد، متجدد و طموح.

لقد أشار مهدي (٢٠٠٤) إلى أن التربية، إحدى الوسائل المهمة التي تعتمد عليها المجتمعات، في عمليات البناء والتطوير، ويتوقف نجاح التربية في تحقيق أهدافها، على القيادة التربوية التي تعد مسؤولة، عن سير العملية التربوية، والارتقاء بها كماً وكيفاً، ذلك أن أداء الإدارة التربوية لمهامها رهن بنوع قيادتها التي تتحمل جزءاً من المسؤولية، عن النجاح، أو الإخفاق الذي يصيب المسيرة التربوية.

إن إدراك صانعي السياسات التربوية في الأردن، بحاجات الأردن القائمة، والمستقبلية في ضوء المتغيرات المستجدة، وجه الأنظار إلى وضع إستراتيجية لإعادة البناء، كما أن الاهتمام بدور القيادة التربوية، دفع بهم إلى العمل على بلورة القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية، بشكل أفضل (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩). ولذلك فقد اتخذت وزارة التربية والتعليم في الأردن ، العديد من الإجراءات، للارتقاء بمستوى العاملين فيها، من أجل تحقيق هذه الأهداف، من خلال تشكيل اللجان الفنية المتخصصة، لتقويم واقع الإدارة التربوية، وتشخيص مشكلاتها، انبثاقاً من مرتكزات السياسة التربوية، بأبعادها الفلسفية والفكرية، والوطنية والاقتصادية، لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، بإعداد نوعي يتمثل، في تحقيق الكفايات المهنية اللازمة، للقائمين على إدارة المؤسسة التربوية، كي يكونوا قادرين على الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، بكفاءة وفاعلية عاليتين، وبخاصة البشرية منها.

كما وجهت وزارة التربية والتعليم، جل اهتمامها، نحو إعداد القادة التربويين، وقد بدأ هذا الاهتمام واضحاً، من خلال توجيهات مؤتمرات التطوير التربوي، المتعاقبة مثل: المؤتمر التربوي الأول عام ١٩٨٧، والمؤتمر التربوي الثاني عام ١٩٩٩، وسعت الحكومة ممثلة بوزارة التربية والتعليم، لترجمة توصيات هذه المؤتمرات، إلى خطة شاملة للتطوير التربوي .

ويعد الميدان التربوي في الأردن ، من الميادين الحيوية في المجتمع ، بحاجة إلى قادة على درجة عالية من مستوى التفكير الاستراتيجي، والوعي والبصيرة، لكون المنظمات التربوية، بحكم طبيعة دورها، ومخرجاتها، أكثر حاجة إلى الرؤية المستقبلية. والتعليم لا يستطيع أن يحيا بمعزل عن روح التغيير، التي تحكم واقع الحياة من حوله، وإذا كان التعليم هو سبيل تجاوز التخلف الذي ينسب إلى العالم العربي، فإنه لن يكون كذلك ، إلا إذا حقق ذاته ، ويكون بداخله ثورة تتوازي مع ما يحيط بالتعليم، من ثورات في التكنولوجيا، وفي المعرفة وفي المعلومات، والتوقعات (دواني، ١٩٩٤).

لقد كانت النظرة قديماً إلى إدارة التعليم على أنها شخص بعينه (المدير) يجيد الضبط، والربط والسيطرة، وتنفيذ النظم واللوائح، والقوانين بحرفيتها، ثم تطورت النظرة إليها، فأصبحت مجموع العمليات، التي يتم بها تعبئة الموارد المادية، والبشرية المتوافرة والممكنة، من أجل تحقيق مؤسسة التعليم، من خلال تطوير المناهج والكتب، والتنمية المهنية للمعلمين، وتعزيز العلاقة المثمرة بين المدرسة والبيئة، وبين المدرس، ودنيا العمل، والتعامل مع العمل والناس المنخرطين، وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة. وعليه فإن تطوير المؤسسة التربوية في الأردن ، يتطلب النظر بعين الاعتبار، إلى طبيعة المهام التربوية الحالية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، والعمل على تطويرها، من خلال التركيز على المهام المستقبلية، لهؤلاء القادة، سواء في مركز الوزارة، أم في الميدان التربوي، باعتبار أن المستقبل هو امتداد للحاضر، وأن هذا المستقبل مجهول مليء بالمفاجآت والتغيرات (مؤتمن، ٢٠٠٤).

وتولي الإدارة التربوية الأردنية مديري التربية والتعليم اهتماماً خاصاً، بوصفهم قادة تربويين يقع على كاهلهم المسؤولية المباشرة، في توفير البيئة التربوية المناسبة، وحفز العاملين ومديري المدارس، والمعلمين على تطوير مخرجات التعليم، في مختلف المراحل الدراسية، بتقديم أداء أفضل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية ، فهي تعنى باختيارهم وتدريبهم، وتأهيلهم

ليكونوا قادرين على التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والتنسيق والرقابة، وإعداد الموازنة، واختيار العاملين وأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

وتتجلى أهمية دور مدير التربية والتعليم في المهام التي يؤديها ، بوصفه الوسيط بين الإدارة العليا، في وزارة التربية والتعليم، والإدارات التربوية والتعليمية في الميدان، ومؤسسات التربية والتعليم الأخرى ، إذ انه يعد مفوضاً، من الإدارة العليا، في وزارته ، وإن سلطته تقوم بناءً على القوانين والأنظمة، واللوائح والتعليمات ، فضلاً عن السلطات الأخرى، غير الرسمية ، المستمدة من الصفات القيادية، والمعرفية مع توافر الخبرة، والكفاءة والجدارة والإعداد المهني المناسب (الطعاني، ١٩٩٩).

ويساعد الوصف الوظيفي لمديري التربية والتعليم، على تحديد المهام والواجبات المطلوبة، والصلاحيات الممنوحة لهم ، والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم، ضمن إطار موثق وموحد ، يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، والاحتياجات من الموارد البشرية، وقياس معدلات أداء العاملين وتقييمهم، وهذا يتطلب من مديري التربية والتعليم أن يطوروا أداءهم ، ويصقلوا مهاراتهم القيادية، وينموا أنفسهم ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم الإدارية، والسيطرة على التوسع الحاصل في مديرياتهم، أفقياً وعمودياً، لاسيما وهم في أعلى السلم الإداري، في مديرياتهم، ويناط بهم تنفيذ السياسات التربوية، وتحسين التعليم، وخلق بيئة صحية، لنمو العاملين والطلبة في مديرياتهم.

لقد أصبحت الحاجة ماسة، إلى قادة يمتلكون القدرة على التأثير في العاملين ، وقد تكون المنظمات التربوية أكثر حاجة من المنظمات الأخرى، لقادة قادرين على التأثير وعلى التغيير ، في عصر أصبح فيه التغيير، في مواقع العمل أسلوب حياة ، وصارت عمليات إعادة التنظيم وإدخال التقنيات الجديدة، حاجة يجب أن تكون مألوفة لديهم ، واتجاهاتهم نحوها إيجابية ، فعصر الثورة المعرفية والتكنولوجية يتطلب قادة تغيير (Pew,2002).

إن تحقيق الأهداف التربوية منوط بمدير التربية و التعليم ، لما له من أهمية كبيرة في العملية الإدارية ، فنجاح أو فشل تحقيق الأهداف، يتوقف على قدرته و كفاءته بوصفه قائداً تربوياً، له تأثيره و فاعليته في المؤسسة التربوية، و له صلة بالناس، والمجتمع المحلي، عن طريق فتح قنوات اتصال عديدة تساعد على توافر المناخ الملائم، للتجديد والتطوير

، وعليه يقع عبء المسؤولية في نجاح الأهداف التربوية المرجوة التي يتطلب منه تحقيقها، من خلال ممارسته للأدوار، والمهام والواجبات الموكلة إليه. (سلامه ، ٢٠٠٣).

إن تحديد منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم ، يسهم في رسم خريطة واضحة، لأدائهم، كما أن هندسة العمل الإداري، بشكل دقيق، تساعد في تحديد المهام التربوية المنوطة بهم، وتمكنهم من الإلمام بها، وتنفيذها بسهولة ويسر، ويرفع من سوية الأداء الإداري، ويخلق عندهم رؤية واضحة، وشاملة عن الدور الذي يمارسونه، وموقعهم في الهيكل الإداري للمؤسسة التربوية.

ولا تقتصر أهمية منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم، في تسهيل عملية تقويم الأداء الإداري، وإجرائها بدقة وموضوعية، من قبل المعنيين، بل تتعداها إلى توجيه مديري التربية والتعليم، إلى التقويم الذاتي، والتطوير والأداء التربوي السليم، ولذا يمكن عدّها مؤشرات لمستوى الأداء، وموجهات تحدد نواحي النقص، فيتم تلافيتها، ونواحي القوة، فيتم تعزيزها، كما تعد محددات لنوع البرامج التدريبية اللازمة ومعرفة محتواها وهذا ما سوغ للباحث القيام بهذه الدراسة لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مما سيسهم في تحسين وتطوير أداء المديرين، ويساعد في وضوح الرؤيا واستشراف المستقبل لهم .

مشكلة الدراسة:

إن تعليم الأجيال وإعدادها لمواجهة المستقبل يحتاج إلى قادة إداريين تربويين مدركين وقادرين، على مواكبة التغيرات والتطورات، والتكيف معها والإفادة منها ، وهذا يلقي أعباء كبيرة على هؤلاء القادة، الذين ينبغي عليهم مواجهة جميع المتغيرات، والمواقف المتنوعة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

ويتبوأ مدير التربية والتعليم موقعاً متميزاً ، ويحتل أهمية إستثنائية ، تتضح من خلال الدور الذي يؤديه، في ضوء المهام المسندة إليه، بوصفه الوسيط بين القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم، والإدارات المدرسية والتربوية. فهو قائد تربوي لابد أن يكون على علم ودراية ومعرفة بالمهام المنوطة بعمله من أجل الارتقاء بالمؤسسة التربوية المسؤول عن قيادتها وإدارتها .

والباحث من خلال عمله، مديراً للتربية والتعليم في قسبة السلط، ومديراً عاماً للتربية والتعليم في محافظة البلقاء ثم مديراً عاماً للتخطيط التربوي، فمديراً عاماً للتقنيات التربوية والتدريب وحوسبة التعليم، في وزارة التربية والتعليم، وحضوره اجتماعات لجنة التخطيط في وزارة التربية والتعليم، التي تعقد بشكل دوري في الو زارة، ويحضرها جميع مديري التربية والتعليم، وجد أن هنالك تفاوتاً بين المديرين، في درجة معرفتهم بالمهام التربوية المنوطة بهم، والإحاطة بها، وأدائهم لها ، وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي : ما منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم بين الواقع والنظرة المستقبلية لتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة ؟

أهداف الدراسة وأسئلتها :

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

- ١) ما الاتجاهات التربوية المعاصرة لمنظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن؟
- ٢) ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن، للمهام التربوية الحالية من وجهة نظر القادة التربويين ؟
- ٣) ما النظرة المستقبلية لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من كونها معنية بتعرف المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن، وتطوير منظومة لهذه المهام، وتعد الدراسة الأولى في هذا المجال ، حسب علم الباحث، وبذلك فهي تمثل إضافة جديدة، إلى المكتبة الأردنية، التي تهتم، بعمل مدير التربية والتعليم، كما أنها تتناول تصورات القادة التربويين، لجميع جوانب عمل مدير التربية والتعليم، الإدارية والفنية والعلمية والثقافية والمجتمعية. ويأمل الباحث من هذه الدراسة ما يأتي:-

١. مساعدة مديري التربية والتعليم في الميدان (المحافظات والألوية) في تعرف الأدوار والمهام المطلوبة منهم.

٢. تلمس مواطن القوة والضعف في أداء مديري التربية والتعليم .
٣. وضع البرامج التدريبية لمديري التربية والتعليم في ضوء احتياجاتهم المستقبلية.
٤. مساعدة مديري التربية والتعليم في الكشف عن حاجاتهم المهنية والفنية والإدارية.
٥. الاستفادة من النتائج التي تتمخض عنها الدراسة، وتوظيفها عملياً في عمل مديريات التربية والتعليم.
٦. التنبؤ بالمشكلات الإدارية والتربوية واكتشافها قبل وقوعها، والاستعداد لمواجهتها والعمل على تذليلها.
٧. ندرة الدراسات الإستشرافية في هذا المجال لا سيما في الأردن، وخاصة باستخدام أسلوب دلفاي، وأهميته في مجال التخطيط واتخاذ القرارات.
٨. توجيه أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وأصحاب القرار والمؤسسات التربوية للإفادة من نتائجها المتعلقة بتحديد المهام المستقبلية المطلوبة من مديري التربية والتعليم.
٩. يمكن أن تكون هذه الدراسة أساساً لتوصيف عمل مديري التربية والتعليم وتقويم الأداء الإداري لهم، بسبب الافتقار لوجود معايير، وأسس موضوعية معلنة وواضحة، ومعتمدة للترقية والنمو المهني وخاصة القيادات الوسطى، والعليا في وزارة التربية والتعليم.

تعريف المصطلحات:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات، تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

منظومة المهام التربوية :-

مجموعة من النظم الفرعية المتشابكة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الغايات المنشودة (النوباني،٢٠٠٣).
 أما التعريف الإجرائي فهو : مجموعة النظم الفرعية التي تتكامل فيما بينها لتكون نظاما واحدا يتضمن الواجبات والنشاطات والأدوار التي يقوم بها مدير التربية والتعليم وتعكس الممارسات الفعلية، والتصورات المستقبلية لما ينبغي أن يؤدي من أعمال.

النظرة المستقبلية:-

مجموعة الأفكار والرؤى والتطلعات المستندة إلى الخبرة التربوية، والمعرفة المتخصصة التي يكونها القادة التربويون، إزاء أفكار عامة، يرغبون في تحقيقها، ويطمحون للوصول بالمؤسسة التربوية إليها.(الهاشل،١٩٨٧)

الاتجاهات المعاصرة:-

الأفكار و السياسات و البرامج و الطرق و المرافق الجديدة التي من شأنها إحداث تحسين ملموس في كفاءة الخدمة المطلوبة.(يوسف، ٢٠٠١). أما إجرائيا فهي : مجموعة الآراء والأفكار والتوجهات التي وردت في الأدب النظري، وكذلك التي أبدتها الخبراء المعتمدون في الدراسة الحالية بصدد منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم.

حدود الدراسة :-

اقتصرت هذه الدراسة على القادة التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم خمسين مديرا ومديرة و٤٠ خبيراً من أساتذة الجامعات الحكومية والخاصة والمختصين التربويين وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ ، كما أن نتائج هذه الدراسة تتحدد بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما وأمانة وموضوعية المستجيبين على فقراتها .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مهام مديري التربية والتعليم، وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى قسمين:

الأول: الأدب النظري وفيه تم إلقاء الضوء على مهام مدير التربية والتعليم ومهاراته وصفاته وأنماط سلوكه وأعماله.

الثاني: الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، تم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث .

أولاً: الأدب النظري

سيتناول الادب النظري في هذه الدراسة المجالات التالية :

- أهمية العمل الاداري .
 - دور مدير التربية والتعليم في العملية التربوية .
 - التحديات الجديدة وآثارها على الانظمة التربوية .
- تحتل التربية مكانة بارزة في اهتمامات بني البشر، فهي أداة التغيير في المجتمع لتحقيق أهدافه المنشودة، في إعادة صياغة الإنسان، ليكون إنساناً فاعلاً في مجتمعه، يتحمل أعباء التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتتجلى هذه الاهتمامات في أهداف العملية التربوية، وحتى تستطيع التربية تحقيق أهدافها، فلا بد من وجود إدارة تربوية فاعلة تسهم بشكل كبير في تربية الأفراد وإعدادهم للحياة، من خلال ما تقوم به من تنشئة للأجيال بوصفها إحدى القوى الرئيسة المعلمة في المجتمع والتي تمده بركائز ودعائم وجوده.(الطراونه،٢٠٠٣)
- وتعد التنمية الإدارية ثروة أساسية لتهيئة الظروف المناسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحتاج كل مؤسسة أو إدارة إلى تنظيم أنشطتها،

وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت أساساً من أجلها. والإدارة التربوية تقوم بتنظيم
الإمكانات البشرية والإمكانات المادية من مبانٍ، وتجهيزات وأثاث ومكتبات، ومتاحف كما تقوم بتنظيم الأفكار
والمبادئ العلمية التربوية في نظم تعليمية ومناهج دراسية، ومواد تعليمية وأنشطة مختلفة (مرسي، ٢٠٠١).

أهمية العمل الإداري:-

يعد ميدان العمل الإداري من الميادين المهمة في نهوض المجتمعات، أياً كانت، ولا خلاف في أن للسلوك
الذي يمارسه المدير أثراً في نوعية العلاقات السائدة، بين المدير والتابعين، مما ينعكس على الأداء، والإنتاج والعمل،
وقد يكون سبباً في تسرب العاملين، أو نقصان كفاءتهم أو زيادتها، كما أن تقلب مزاجية المدير، وضعف كفاءته،
أو عدم معرفته بالمهام المنوطة به، يهدد الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين، مما يسبب لهم
الإحباط. (غيث، ١٩٩٦) فالمدير هو الذي يفهم طبيعة المهام المنوطة به، كما يفهم طبيعة المتعاملين معه. ويستطيع
توجيههم بما يشعرون بقيمتهم، وبقيمة ما يعملونه، لتحقيق أهداف الإدارة وأهدافهم الخاصة، ويكون قادراً
على فهم الظروف المختلفة، وقادراً على تكييف أسلوبه في الإدارة، وفقاً للظروف المختلفة، ويتحلى بدرجة كبيرة
من المرونة (القريوتي، ٢٠٠٠) وهو الذي يمارس المهام التي فوضت إليه، ويتحلى بصفات القائد الرشيد، حتى
ينساق له العاملون تحت إدارته، وهم راضون عن الأعمال الموكلة إليهم، فعدالته وصدقه وموضوعيته، واحترامه،
وتقديره للعاملين وفهمه لمهامه، وعدم استناده في ممارساته إلى ما خول إليه من سلطات فقط، كل ذلك يؤدي
إلى نمو روح الإخلاص والحماس لدى العاملين وهذا كله يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

دور مدير التربية والتعليم في العملية التربوية:-

يؤدي مدير التربية والتعليم دوراً مهماً في المؤسسة التربوية، فهو يمثل القوة الدافعة المحركة للحياة
التربوية في المديرية، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن مسؤولياته في توفير الجو الديمقراطي،
وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة لذلك، والعمل بروح الفريق والعدالة، وسماع رأي الآخرين، من أجل النهوض
بالعملية التربوية. وهو بطبيعة الحال يتمتع بمركز قيادي تربوي، له كل الأثر والتأثير في العاملين معه. وحتى
يكتمل دور المدير القيادي والتربوي لابد أن يكون قادراً على توظيف العلاقة الإنسانية، لكسب الآخرين واحترامهم
وتوظيف الصلة بين أعضاء المؤسسة التربوية،

وتوفير الظروف الملائمة للعمل وإيجاد المناخ المناسب في العلاقات الإنسانية، وتوفير شبكة اتصال فاعلة بين العاملين في المديرية، وإشراكهم في العمليات الإدارية. (جرادات، ١٩٨٣) وعليه فقد أصبح دور الإدارة التربوية ممثلة بمدير التربية والتعليم كقائد تربوي، يركز على الاهتمام بما يدور داخل البيئة التربوية، من برامج وأنشطة وفعاليات تربوية وتعليمية، وربطها بحاجات المجتمع المحلي للإسهام والمشاركة في تنمية المجتمع الذي تتواجد فيه. (Balse,1999) ولتأدية هذه الأدوار لابد أن يمتلك المقدر الشخصية، والمعرفية للتأثير في الآخرين، إذ يمتد تأثيره للمجتمع المحلي، ليكون قادراً على إجراء التغيير الاجتماعي في المجتمع في الإتجاه المرغوب. (عاشور، ١٩٩٩) إن لمدير التربية والتعليم أدواراً متعددة تسهم جميعها بدرجات متفاوتة في تعميق رسالة التربية، وتحسين أدائها وتجديد عطائها. وقيادة العملية التربوية تأتي في طليعة الأدوار التي يضطلع بها مدير التربية والتعليم، ولذا لابد لمدير التربية والتعليم الذي يقدم التسهيلات والإمكانات لتحقيق الأهداف والغايات التربوية من القيام بأدوار ونشاطات مختلفة، يؤديها كوحدة متكاملة ومتفاعلة في مجالات إدارية وأخرى فنية. (مياس، ١٩٩٦)

وتتضح مكانة مدير التربية والتعليم من خلال إلمامه بالعديد من الكفايات، لتأدية مهامه الإدارية، والفنية والإنسانية فعليه تزويد رؤوسه بالمعرفة المطلوبة، وتنمية قدراتهم الذاتية والعمل على تحقيق طموحاتهم (Peter,1995) لذلك عدت وزارة التربية والتعليم مدير التربية والتعليم مسؤولاً عن إدارة المؤسسة التربوية، في الميدان من خلال ممارساته لدوره قائداً تربوياً، وذلك بتوفير ظروف العمل المناسبة وإيجاد جو من الألفة، والتعاون بين العاملين والقيام بالإجراءات الكفيلة، لتحقيق مهامه وواجباته فأصدرت الوزارة قانون التربية والتعليم رقم (٣) لعام ١٩٩٤، ونظام التنظيم الإداري رقم (١) لعام ١٩٩٥، والذين بموجبهما أصبح التنظيم الإداري أكثر استقراراً، وأخذ يتجه نحو اللامركزية الإدارية الحقيقية المؤكدة، وأنيط بمديريات التربية والتعليم الإشراف على تنفيذ السياسة التربوية على مستوى المديرية والعمل على رفع مستوى التعليم، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية، ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس محلية للمدارس، فقد نصت المادة الثالثة عشرة من هذا النظام على ضرورة أن تصدر الوزارة التعليمات والقرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام وفقاً لما يأتي:-

— تحديد المهمات والواجبات المنوطة بكل من المديرين ورؤساء الأقسام.

- تحديد العلاقة وأساليب الاتصال والتنسيق بين الأجهزة، والوحدات الإدارية في مركز الوزارة وفي المحافظات والألوية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥)
- كما نصت التعليمات رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥ الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بمقتضى المادة ١٧ من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (٤٦) لسنة ٢٠٠١ وتعديلاته التي حددت مهام ووظائف مديري التربية والتعليم في المحافظات والألوية على النحو الآتي:-
- ١- تحقيق الأهداف العامة، والخاصة للتربية والتعليم وفقاً لقانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته.
 - ٢- وضع الخطة العامة لمديرية التربية والتعليم بما ينسجم مع الأهداف العامة للوزارة.
 - ٣- توفير احتياجات المديرية، من الكوادر البشرية المؤهلة ضمن الإمكانيات المتاحة، وفق القوانين والأنظمة السارية.
 - ٤- تطوير الخدمات التربوية المقدمة للطلبة، في التعليم النظامي والتعليم غير النظامي ومرحلة الطفولة المبكرة كماً ونوعاً.
 - ٥- العمل على تحسين نوعية الخدمات التربوية، والإرشادية والصحية والمهنية التي تقدم للطلبة.
 - ٦- التخطيط لمواءمة مخرجات التدريب المهني مع المهارات المطلوبة، لسوق العمل كماً ونوعاً.
 - ٧- استثمار إمكانيات المدارس المهنية، من خلال تبني مبدأ العمل المنتج من خلال التدريب لخدمة المؤسسة التعليمية، وسد حاجاتها، وخدمة البيئة المحلية، وما يعكسه ذلك من إيجاد روافد مالية للتدريب وعوائد ربحية.
 - ٨- رئاسة اللجنة الخاصة بامتحانات الثانوية العامة، والعمل على تطوير الآليات المتبعة في تنفيذ إجراءات هذه الامتحانات.
 - ٩- استئجار مبانٍ مدرسية، والإسهام في تحديد احتياجات قطع أراضي لازمة لإنشاء أبنية مدرسية جديدة.

١٠- العمل على تزويد المديرية والمدارس التابعة لها بالأثاث والكتب المدرسية والأجهزة وكافة الاحتياجات اللازمة للعملية التعليمية والتعلمية كافة.

١١- رفع مستوى مخرجات التعليم من خلال مواكبة التطورات، والمهارات الحاسوبية ومراكز مصادر التعلم وحوسبة المناهج.

١٢- المشاركة في اللجان التربوية والمحلية في الوزارة.

١٣- تقييم أداء العاملين في المديرية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥)

وتعد مديريات التربية والتعليم الجهة التي يناط بها مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والوسيط بين التوجهات السياسية في قيادة التربية والمدارس التي تجري فيها ترجمة الأهداف التربوية، إلى واقع عملي ملموس. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩)

وتفرض طبيعة عمل مدير التربية والتعليم عليه، أن يقوم بدوره القيادي في توجيه رؤوسيه، ومتابعهم فهو الذي ينقل قرارات المستويات الأعلى، ويترجمها إلى واقع عند التنفيذ، وهو الذي يستطيع أن يمهّد الطريق الذي يمكّن المرؤوسين من تنفيذ القرارات، ولكي يمارس مدير التربية والتعليم مهامه وواجباته القيادية بفاعلية، لا بد له من سلطة تؤيد موقفه وتسانده، فقد بينّ عساف (١٩٨٨) أن السلطة تعد من مستلزمات السلوك القيادي، للقيام بعبء الوظيفة الإدارية، وامتلاك السلطة هو من المقومات المهمة للمدير، بوصفها مهارة تمكنه من ممارسة مسؤولياته بكفاءة وفاعلية، ذلك أن السلطة تعطي المدير حق التصرف واتخاذ القرار.

التحديات الجديدة وآثارها على الأنظمة التربوية:-

تتأثر العملية التربوية في الوقت الحاضر، بالظروف الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والسياسية المحيطة بها، كما تتأثر بالمتغيرات الكبيرة، التي أصابت المجتمعات التي أحدثها التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي، إذ أصبحت المجتمعات المعاصرة ومؤسساتها العلمية والثقافية والإنتاجية تواجه تدفقاً هائلاً، في المعلومات وتطوراً كبيراً في وسائل الاتصال. ومع مرور الزمن وتعدد النظم، أصبحت تواجه مسؤولي التربية قضايا وتطورات إدارية تتصف بالتعقيد. ولكي تتمكن النظم التربوية من الاستجابة الفاعلة، لمتطلبات هذا العصر- القائمة على مفاهيم التعددية، والانفتاح وثورة الاتصال

فإن هناك حاجة ماسة لاستقطاب نمط جديد من الإداريين والقادة التربويين القادرين على مواجهة التحديات الجديدة والتي من أبرزها ما يلي:

١- التكتلات الاقتصادية الكبرى :

- ظهرت التكتلات الاقتصادية الكبرى في العالم ، وانعكس نشاطها على مجموع اقتصاديات المنطقة ، وهذا يفرض التنسيق المستمر ومحاولة الاستفادة من تشكيل أتمودج اقتصادي، لمواجهة هذا النشاط، إلا أن الانعكاسات على الأردن، وعلى نظامه التربوي تفرض البحث عن شبكة من العلاقات الاقتصادية التي تؤمن للأردن الأمن الاجتماعي، والاستقرار السياسي والاقتصادي ، وقد عرف عن الأردن أنه يملك هذه الشبكة مع أقطار الوطن العربي، ومع بعض التكتلات الاقتصادية العالمية (العتوم، 1997).

٢-التغيرات الاقتصادية :

- تأثر النظام التربوي الأردني تأثراً بالغاً، بالظروف الاقتصادية المحيطة وسيزداد التأثير في المستقبل. ومن المظاهر الملحوظة في هذا المجال إزدياد عدد المدارس الخاصة، وهو اتجاه إيجابي من حيث التخفيف من العبء على النظام التربوي العام ، إلا أن هذا النظام مطالب في ظل هذه المتغيرات المتسارعة، أن يعيد النظر ببعض الجوانب ، خاصة وأن الدولة قد بدأت بتقليص الوظائف بحيث يستجيب النظام التربوي لمطالب السوق ، وعليه أن يركز على المهام الآتية التي حددها اللوزي (١٩٩٩) وهي :-
- إيجاد مصادر لتمويل النظام التربوي ، وإعادة النظر في ضريبة المعارف حتى يسهم المواطن في عملية التعليم.
 - تحسين مهارات المتخرجين في النظام التربوي العام في مختلف الميادين خاصة، في ميدان اللغة العربية، واللغات الأجنبية.
 - أن يبدأ النظام التربوي بإدخال مفاهيم اقتصادية للمناهج التربوية، ومفاهيم السوق التجارية كالإنتاج، والتسويق والتنافس، والإدارة الفاعلة، والحراك الاجتماعي والاتصال.
 - إعطاء تركيز عال على التعليم المهني، بحيث يبدأ من سن مبكرة لضمان عملية التحول في عقول التلاميذ من التركيز على الكلام إلى التركيز على الإنتاج ومن التركيز على الاستهلاك إلى المشاركة في إنتاج المعرفة، وتحسين قدرات التلاميذ، في عمليات الصيانة والحفاظ على الملكية الخاصة والعامّة.

- أن تصبح اقتصاديات التعليم جزءاً لا يتجزأ من النظام التربوي.

- إعادة النظر في البناء المدرسي من حيث الديمومة والكلفة، والأغراض المطلوبة منه وزيادة مخصصات الصيانة.

٣- التغيرات الديموغرافية:

تشتمل العوامل الديموغرافية على كل ما يتعلق بالسكان، من حيث العدد والتوزيع والزيادة ومستوى المعيشة، وفرص العمل والفقير ومستوى التعليم والبطالة، إذ ترتبط عملية التنمية من ناحية، والقضايا السكانية من ناحية أخرى، بصلات وثيقة، وذلك للجوانب المشتركة والمتداخلة بينهما. فعملية التنمية تهدف إلى تحقيق الرفاه وتحسين الحياة، في حين تقف الخصائص الديموغرافية حاجزاً أمام هذا التقدم وتعيقه، فالتنمية تعتمد على الإنسان، ومشاركته وإبداعه والتعليم يؤثر في زيادة الوعي الثقافي والصحي ويحسن ظروف الحياة وخصائص السكان. ويلاحظ أن الواقع التعليمي في الأردن يعاني من المشكلات الديموغرافية مثل إرتفاع أعداد الطلبة في المدارس والصفوف وظهور نظام الفترتين الذي إنعكس سلبياً على مخرجات التعليم. (المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠١)

٤- التغيرات الاجتماعية :

لقد تعرضت المنطقة العربية إلى تغيرات اجتماعية كبيرة، وظهرت كثير من الظواهر التي تشكل عائقاً أمام حركة التقدم الاجتماعي، كالازدواجية في القيم الشخصية، وتغليب النظام الاجتماعي على النظام التربوي، وأزمة القيم الاستهلاكية السائدة في طرق الحياة، والمظهرية وعدم احترام الإنجاز، والعيش في الماضي والتعصب الفئوي. لقد أوضح ماهر (٢٠٠٢) أن النظام الاجتماعي له تأثير في الطلبة أبلغ من تأثير النظام التربوي في مختلف مراحلهم، ولذا لابد من الاهتمام بما يأتي :

- التوجه نحو بناء مجتمع يحترم الإنجاز، ويقوم على الجدارة، ولا بد للنظام التربوي بمختلف مراحلهم أن يأخذ هذا الأمر مأخذ الجد، وأن تتعاون معه المؤسسات الأخرى كافة، كالإعلام والثقافة والمؤسسة الدينية لتصل الرسالة للطلبة بمحتوى واضح واللغة نفسها.
- العمل على إدخال المفاهيم المتعلقة بالوقت، والإنجاز والتسامح وعدم التعصب، والإنتاجية عن طريق المناهج، وتقديم نماذج عملية في ثنايا الكتب المدرسية تعزز هذا الاتجاه .

٥- العولمة :

هي نمط اقتصادي سياسي ثقافي ، لأموذج غربي متطور ، يهدف إلى تحقيق أهداف فرضها التطور المعاصر ، والعولمة ظاهرة غاية في التعقيد ، ولها أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية، وثقافية وتقنية متداخلة، إذ تتعرض الاتجاهات السائدة، ومنظومة القيم لتلك المجتمعات إلى تغييرات جذرية. (دره، 2001) وقد اختلفت الآراء في معنى العولمة فهناك من يقول إن العولمة ظاهرة اقتصادية، وآخر يقول إنها ظاهرة ثقافية، وثالث يفسرها على أنها حقبة تاريخية، ورابع يصفها على أنها ثورة تكنولوجية، وخامس يقول أنها هيمنة أمريكية.

إن العولمة نظام عالمي جديد، يقوم على الإبداع العلمي والتقني، وثورة الاتصالات، بحيث تزول الحواجز والحدود بين الأمم والشعوب والدول، ويمسي العالم وكأنه قرية كونية. وعلى الرغم من أن مدلول المصطلح إقتصادي ومالي، يشير إلى ما يجب أن يكون بين الدول، من إزالة للحواجز، أمام حرية التجارة، لإتاحة حرية تنقل السلع ورأس المال. إلا أن هذا المصطلح قد تجاوز البعد الاقتصادي والمالي، ليمس جميع جوانب الحياة، سياسياً وثقافياً وأخلاقياً وتربوياً ، وبهذا المعنى فإن العولمة تمتد إلى كل مظهر وكل جانب من جوانب الحياة ، بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به. ولعل أهم هذه الجوانب كما أشار. (الجابري،١٩٩٨) ما يأتي:-

١. الجوانب الاقتصادية.

٢. الجوانب السياسية .

٣. الجوانب الثقافية .

إن مواجهة العولمة عموماً ، وفي مجال التربية خصوصاً ، أمر يتطلب العديد من الأسس اللازمة لإنجاح هذه المواجهة، وجعلها فعلاً مؤثراً ومفيداً، وإيجابياً نافعاً، بالمعنى المطلوب ، وأهم هذه الأسس التي ذكرها العلي(٢٠٠٢) هي :-

- فهم العولمة فهماً جيداً، وتعريف مبادئها وافترضاها والنتائج المترتبة عليها.

- تدريب الشباب على فنيات وآليات التعامل معها واستثمار إيجابياتها والبعد عن سلبياتها وغيوبها.
- الحفاظ على الهوية القومية بصورة واعية وعلى مختلف الأصعدة .
- التفوق التكنولوجي الذي يحفظ للشباب مركزاً مهماً في منظومة التفاعل التربوي الشاملة.
- تقويم المناهج الحالية للوقوف على مدى قدرتها على مواكبة العولمة .
- وضع خطة لتنمية القيم والاتجاهات اللازمة لمواجهة تحديات ومتطلبات القرن الحالي.

وتوصف العولمة بأنها ظاهرة العصر- وسمته، وعلى النظام التربوي أن يسارع إلى دراسة عناصر هذه الظاهرة وفهم مكوناتها للوصول إلى مستوى أدائي رفيع. والمهمة الرئيسة للنظام التربوي، هي تمكين المتعلم عن طريق التعلم الذاتي والتعلم المستمر. (عويدات ، 1999) وأن تنامي مدى التغير وسرعته في النشاط الإنساني في عصر- العولمة، يتجاوز في بعض الحالات المعدل الذي تستطيع به العمليات الطبيعية لنظم الحياة التكيف معه ، وتغير العولمة والتغير التكنولوجي الأسرع على طبيعة التفاعل الاجتماعي يؤثران في كفاءة المؤسسات القائمة.(الجنحاني، ١٩٩٩)

٦- تكنولوجيا المعلومات :

إن الثورة العلمية التقنية أحدثت تغييراً عميقاً، وشاملاً له إنعكاساته الكبرى على مستوى الفرد والجماعات والأمم والشعوب وعلى مستوى الإنسانية كاملة. لذا فإن التغير الضخم الذي حل بالعالم منذ بداية الثورة المعلوماتية، والتغير المذهل الذي يحل بالعالم ويزداد حدة في مطلع القرن الحالي، يملئ مهمات ضخمة على العالم وعلى الدول قوامها فهم هذا التغير

وإدراك طبيعته، ومعرفة مخاطره ورسم سبل إستيعابه وتمحيصه، وقيادته بغية التكيف الناقد معه من جانب وتطويره نحو الأفضل، من جانب آخر.(ارشيد ، ١٩٩١)

لقد أضاف عصر- المعلومات بعداً تربوياً، يتمثل بضرورة إعداد إنسان العصر- في ظل العولمة لمواجهة مطالب الحياة ومتابعة التغيير. إذ إنه من الملاحظ أن التغيير الذي تم والذي سوف يتم، بفضل الثورة المعلوماتية، تغيير يعتمد على الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب وسواها من التقنيات المتسارعة في تطورها. ومن أبرز خصائص هذه التقنيات والمعلومات أنها تتغير تغييراً سريعاً، يخطف الأبصار ويصعب اللحاق به.(نصير، ٢٠٠١) وعليه فإن ثورة المعلومات، وما تحدثه من تغيرات تطرح على القائمين على التربية، وعلى رأسهم مدير التربية والتعليم، مشكلات أساسية تتعلق بدور المدرسة في تدريب الطلاب على التعامل مع المعلومات، بموقفها من الغزو الثقافي الذي هو عملية انتشار المعلومات من العالم المتقدم إلى العالم المتخلف وفي الإفادة من هذه التقنية في تطور أساليب التعليم بل بنية التعليم نفسها وفي تجديد ما يعرف باسم تقنيات التربية. (جرادات ومؤتمن، ٢٠٠٠)

لقد نتج عن التطور الكبير الذي حصل في تكنولوجيا المعلومات أن العمل أصبح يعتمد على التكنولوجيا، وتحولت العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في الإنتاج، وأصبح النجاح في عصر- المعلومات يتحدد بشكل واسع بوساطة تأثير نوع التكنولوجيا المستخدمة. (Dingle.1996) هذا وقد أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢) إلى عدد من الإنجازات الأردنية، في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منها:-

- نظام المعلومات الوطني
- مراكز تكنولوجيا المعلومات
- مبادرة الحكومة الإلكترونية
- مبادرة التعليم الإلكتروني
- مبادرة التواصل المعلوماتي.

لقد خطا الأردن خطوات واسعة في مجال الحوسبة فقد بلغ عدد المدارس المشتركة بشبكة الإنترنت 3500 مدرسة وعدد أجهزة الحاسوب في المدارس 68000 جهاز حاسوب كما بلغ عدد المتدربين على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو 70000 متدرب. وفي ظل التطور المعلوماتي أصبحت الرؤية المستقبلية للنظام التربوي في الأردن تستند إلى نظام معلوماتي يتمثل في الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) (International Certificate of Driving License) لتدريب نحو 70000 متدرب إداري تربوي بشكل متكامل يوفر المعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصائب من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، إضافة إلى ضبط جودة النظام التربوي من خلال تطبيق نظام الأيزو (9001) الذي يتضمن تركيزاً على بعض العمليات إضافة إلى ضمان الجودة في الخدمة المقدمة، وسهولة الوصول إليها وتوافر البنية الداعمة والنظام الفاعل للمساءلة. (سويدان، ٢٠٠٢)

وتعددت مصادر المعلومات والمعارف، بحيث أصبحت الكتب والمجلات والصحف وقواعد البيانات وأقراص الفيديو والأقراص المدمجة ونظم الوسائل المتعددة في تزايد كبير، مما أدى إلى عدم مقدرة النظم التربوية الحالية على تخزين المعلومات، وتجهيزها وتوصيلها إلى الطالب وإختلال أداء هذه النظم التربوية مع حاجات المجتمع الإقتصادية الاجتماعية. (الخطيب، ١٩٩٨)

وفي الأردن فان التوجه السياسي ، هو أن يكون الأردن مركزاً لتكنولوجيا المعلومات في المنطقة ، واعتبار قطاع التكنولوجيا خياراً استراتيجياً للنهوض بالاقتصاد الوطني. (غرايبة، 2001) ذلك أن تدفق المعلومات والأفكار، وهو ما عززته شبكة الانترنت بدرجة فائقة، يمكّن الدول الآخذة في النمو، من أن تتعلم من بعضها، وتتعلم من الدول الصناعية بصورة أسرع. ومن شأنه كذلك أن ييسر ظهور شبكات ترصد طائفة أوسع من التأثيرات الإيجابية ومن شأن التكنولوجيا أن تمكن الدول الآخذة في النمو من أن تقفز قفزات واسعة في مراحل عملية التنمية التي تعتمد على الاستخدام غير الكفء للموارد الطبيعية وفي وسع العالم والتكنولوجيا أن يساعد على التصدي للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية وهي تبين ذلك ، فإن الحاجة تدعو إلى قيام مؤسسات تستطيع حفز التجديدات التكنولوجية، ونشرها والحيلولة دون الآثار المضادة، أو التخفيف من حدتها.

٧- ثورة الاتصالات :

ترتبط ثورة الاتصالات بالثورة المعلوماتية إرتباطاً وثيقاً، ذلك أن الاتصال في مفهومه التقني يعني تحرك المعلومات في بعدي الزمان والمكان. وسيكون الوصول إلى خدمات الاتصال المتطورة واحداً من الشروط الأساسية للتنمية الناجحة والمساهمة الفاعلة في الاقتصاد العالمي للقرن الحادي والعشرين. وتبرز أهمية الاتصال في إتاحة الفرص للأفراد، للتعلم والمناقشة، والاكتشاف، وتوفير قدر أكبر من حرية التعبير لدى الأفراد، وتيسير الحصول على المعرفة ، بتحييد عنصري الزمان والمكان. (عايش، 1998) وفي الأردن بلغ عدد مشتركي الأجهزة الخلوية مع نهاية عام ٢٠٠٦ نحو ٣,٩ مليون مشترك، كما أستوردت الدولة نحو ١,٨ مليون جهاز خلوي علماً أن عدد سكان الأردن حالياً نحو ٥,٨ مليون نسمة. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٠٦)

٨- ثورة الديمقراطية :

بدأت المطالبة بالديموقراطية، في العديد من مجتمعات العالم الثالث التي بدأت نهضتها الاقتصادية والاجتماعية حديثاً. إذ تلكأت طويلاً في التحول الديموقراطي الذي لم يعد مجرد إستجابة لمطالب فئات وطبقات جديدة ترغب في المشاركة السياسية، وصنع القرار وحسب، بل أصبح شرطاً لتكريس ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات. فثورة التكنولوجيا تعتمد على عقول بني البشر ولن تعمل هذه العقول بقوتها الكاملة إلا في ظل هامش واسع من الحرية ، ولا يمكن استنفار عقول العلماء وإمكاناتهم الخلاقة والمبدعة بدون الحرية الشخصية والحريات اللازمة. كما أن الثورات المذكورة تتجاوز قدرة أي أجهزة حكومية مركزية، لأي دولة. لذلك لابد لمواجهة هذه المشكلات من مشاركة الأفراد والجماعات المحلية والنقابات المهنية والاتحادات الطلابية والمنظمات غير الحكومية ولا تأتي هذه المشاركة فعلياً وباقتدار إلا في ظل جو من الحريات العامة . (سعد الدين، 1990)

٩- الخصخصة :

أشار ماهر (٢٠٠٢) إلى أن الخصخصة هي تقليص دور القطاع العام في إدارة الاقتصاد الوطني للدولة، وذلك من خلال تحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والشركات الحكومية، إلى القطاع الخاص. وقد ظهرت التوجهات الحقيقية للخصخصة في أواخر القرن العشرين،

وذلك من خلال ترك فرصة أكبر للقطاع الخاص ، للاشتراك في النشاطات الاقتصادية. وقد أخذ موضوع الخصخصة يحتل مكانة بارزة في سلم أولويات الحكومة الأردنية، إذ أنشأت إدارة خاصة تعرف بإدارة التخصيص، ويمكن إجمال الدوافع الكامنة وراء هذه التوجهات بما يأتي :

- الدافع السياسي .
- الدفع المالي .
- الدافع الاقتصادي .
- الدافع الاجتماعي .
- التحرر من البيروقراطية والإجراءات الروتينية.

وأضاف الناشف (٢٠٠٠) أن هناك توجهاً قوياً نحو خصخصة قطاع التعليم، لا سيما وأن التعليم حاجة دائمة، وعليه فإن على وزارة التربية والتعليم أن ترتقي بالأداء في المدارس الحكومية حتى تستطيع أن تنافس وتواجه تدفق رؤوس الأموال للإستثمار، في قطاع التعليم الخاص، إذ أن الربحية هي التي ستسيطر على العملية التربوية.

لقد تضاعف عدد المدارس الخاصة في السنوات العشر- الأخيرة كما زاد التحاق الطلبة بالتعليم الخاص. وبلغت نسبة المدارس الخاصة حوالي ١٤% من المدارس في المملكة وقد وصل عدد المدارس الخاصة خلال العام الدراسي ٢٠٠٤ نحو ٢٠٧٦ مدرسة، وعدد الطلبة نحو ٣٦٠ ألف طالب وطالبة، وعدد المعلمين نحو ١٩ ألف معلم ومعلمة، ونسبة الطلبة حوالي ٢٠% من طلبة المملكة. وعلى الرغم من كثرة المدارس، وتطور التعليم الخاص إلا أنه يواجه العديد من المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥)

إستشراف المستقبل و أساليبه :-

إن الدراسات المستقبلية ليست حديثة عهد، فقد بدأت تحظى باهتمام الدارسين في مطلع الستينات من القرن الماضي، وتبعتها موجات من الدراسات المستقبلية في مختلف المجالات والميادين. إن الإنسان بطبعه ينزع إلى الاتجاه صوب المستقبل، وهو يتفاعل مع الظواهر القائمة، والجديدة من خلال الجماعات التي يتعايش معها.

ومن الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية أسلوب دلفاي (Delphi Technique) الذي يعد واحداً من أبرز الأساليب المعتمدة، في الدراسات المستقبلية، وأوسعها انتشاراً في مراكز البحوث والجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية (Ayers, 1986).

ولا تسعى دراسات المستقبل إلى التنبؤ بالمستقبل، بمعنى التوقع الدقيق لما سيحصل للفرد أو للمؤسسة قبل حدوثه، بل يمكنها التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، بدرجة مقبولة. إن المستقبل اليوم محكوم بعدة عوامل، ولذلك لابد من حسن الاختيار للقادة التربويين، فمشكلات المستقبل تنمو وتتطور، وعلى الدول أن تطور إستجابات معقولة، للتغيرات المتوقعة، من خلال اللجوء إلى الدراسات المستقبلية، للمساعدة على التنبؤ، وإستلهام قيم الماضي وكنوزه، ومراجعة الحاضر، والانشغال بالمستقبل والتطلع إلى عالم أفضل من حيث نوعية الحياة العامة والتربوية فيه، وإعداد البدائل المستقبلية المرغوب فيها، ضمن هذا السياق والسعي الدؤوب إلى صنع ذلك المستقبل تدريجياً. ومن المفضل أن تتصف التربية المستقبلية بالتنمية المنشودة، بخصائص تلبي حاجات الإنسان العربي الحديث، إلى النمو الشخصي والاجتماعي، والكفاية الاقتصادية والإنتاجية والوعي والمشاركة والفكر النقدي، وفرص تحسين نوعية الحياة. (يونس، ٢٠٠٢)

إن التوجه نحو المستقبل التربوي بات ضرورياً، نظراً لأن مفهوم التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة المتكاملة القابلة للاستمرار، دون الإضرار بالإنسان، وبالطبيعة، يبقى خيالياً إن لم يتم رفده بالتفكير التطويري، والتطبيقي الفعلي، في جميع قطاعات المجتمع، ولا سيما قطاع التربية والتعليم. فالمستقبل ليس مساراً ذا اتجاه واحد، بل عبارة عن وجوه ممكنة متعددة للمستقبل، يظهر فيها إلى حيز الوجود، ما يختار، ويجتهد في سبيل تحقيقه. (مصطفى، ١٩٩٥)

أسلوب دلفاي (Delphi Technique)

يتطلب الإعداد لتطبيق أسلوب دلفاي من ٣٠-٤٥ يوماً، وخلال هذه المرحلة يجب القيام بالمهام التي حددها ويلر (Wheeler,1998) بما يأتي :-

١- بناء مجموعة العمل التي تقوم بمراجعة الأسئلة، والفقرات، وتطويرها، ومراجعة الاستجابات المتعددة للمشاركين، خلال فقرة التطبيق.

٢- تعيين منسق للعملية، يكون صاحب خبرة في استعمال أسلوب دلفاي، كما يكون على دراية بالمشكلات، التي يمكن أن تبرز، ويمتلك المعرفة اللازمة الفنية لإجراء البحوث، وهو المسؤول عن مجموعة العمل.

٣- تحديد سقف زمني على شكل جدول مواعيد.

٤- تحديد المشاركين المحتملين، على شكل قائمة أو قوائم، ويشترط أن يكونوا على درجة من الاهتمام، والمعرفة حول موضوع البحث، كما يشترط موافقتهم، وأن تكون لديهم الدافعية للاستمرار في إنهاء جولات الدراسة، ويمكن أن تضم مجموعة المشاركين ما بين ٢٥-١٠٠ مشارك أو أكثر.

٥- توضيح الأهداف والغايات من الدراسة للمشاركين، وهذا يساعد على بناء الفقرات، وتنظيم النتائج لكل إستبانه.

٦- تحديد النسبة المئوية للإجماع المقبول، والتي تختلف باختلاف موضوع الدراسة، وأهميته، ولكن في أغلب الأحيان تحصل المشكلة على الموافقة إذا نالت أكثر من ٧٠% (Cline,2000)

إيجابيات منهجية دلفاي:

١- تقلل من المشكلات الناتجة عن التفاعلات، التي يمكن أن تحصل بشكل مباشر بين الأفراد، في حالة الاجتماع وجهاً لوجه، إذ يستطيع الأفراد التعبير عن آرائهم، بشكل حر، دون أية ضغوط من الآخرين، كما أنهم قادرون على معرفة النتائج النهائية، لاستجابات جميع الأفراد، مما يمكنهم من مراجعة أفكارهم، وتوضيح آرائهم بناء على المعلومات التراكمية من الجولات المختلفة (Unevoc,2001).

٢- تعد منهجية دلفاي من أفضل الطرق، وأكثرها فاعلية للحصول على النتائج المطلوبة، وهذا لا يمكن الحصول عليه من المقابلات، وجهاً لوجه نتيجة للعديد من القضايا مثل: بعد المسافة، والوقت، وكلفة الاجتماعات المتكررة، والخلافات السياسية، والصراعات على مراكز القوى ومشكلات الاتصال. (Turoff & Hiltz,2000).

التحديات التي تواجه الإدارة التربوية في الأردن

تواجه الإدارة التربوية في الأردن، كما أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢)، مجموعة من العقبات، والصعوبات والتي يمكن إيجازها بما يأتي :-

- الافتقار لوجود رؤية تربوية مشتركة واضحة، ومعلنة ومعروفة للجميع.

- حاجة العديد من التشريعات التربوية للمراجعة والتحديث.

- الإفتقار إلى العمل المؤسسي في الوزارة.
- تشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات كافة، لضعف التنسيق فيما بينها.
- التغييرات المتسارعة في الهيكل التنظيمي.
- ضعف التنسيق مع الجهات المعنية بالتدريب.
- ضعف قنوات الاتصال الأفقي والعمودي الصاعد.
- الحاجة الماسة إلى تطوير نظم معلوماتية متكاملة وحديثة ودقيقة.
- ضعف التخطيط التشاركي ما بين الوزارة، والمعنيين بالعملية التربوية .
- الحاجة الماسة إلى صيانة الأجهزة المتطورة، كالحاسوب وتوابعه والمحافظة عليها بصفة مستدامة.
- عدم اعتماد الوصف الوظيفي الذي تم إعداده للعاملين في المركز، والميدان في إطار مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية.
- الافتقار لوجود معايير وأسس موضوعية واضحة، ومعلنة ومعتمدة للترقية والنمو المهني.
- الافتقار لوجود دراسات تتعلق بتحليل خطوات العمل وإجراءاته.
- ضعف تمثيل القطاعات المختلفة (طلبة، معلمين، أصحاب عمل، مجتمع محلي) في المجالس التربوية.
- انخفاض نسبة مشاركة المرأة في صنع القرار التربوي.
- ضعف توظيف نتائج البحث العلمي، والدراسات واعتمادها في صنع القرارات.
- تديني مستوى التزام وزارة التربية والتعليم بالتعليمات والأنظمة التي تحكم تصريف العمل.
- الافتقار إلى استثمار الموارد البشرية والمالية المتاحة.
- قدم التشريعات التربوية (القوانين والأنظمة) المعمول بها، والتي قد تحد من إمكانية بناء الشراكات مع الجهات المعنية.
- ضعف الموارد المالية الحكومية، وارتكاز سياسة الموازنة العامة في معظمها على تلبية الاحتياجات من النفقات الجارية.
- ضعف التنسيق بين جهود القطاعات والوزارات المختلفة.

- سيطرة رموز (منخفضة المستوى) على الثقافة السائدة في المجتمع، مثل: الوساطة والمحسوبية والشللية.
- الافتقار لوجود سياسات عامة ثابتة لا تتغير بتغير الحكومات أو الوزراء.
- التخوف من إمكانية تزايد الطلبة بشكل مفاجئ نتيجة الهجرات القسرية.

الاتجاهات المعاصرة للمهارات الإدارية لمديري التربية والتعليم

لقد تطورت مهارات مديري التربية والتعليم بشكل كبير، بسبب نمو المجتمعات وتقدمها، وتطورها وحتى يستطيع مدير التربية والتعليم أن يقوم بمهامه المنوطة به، بشكل جيد فلا بد من توافر العديد من المهارات لدى مديري التربية والتعليم، وفيما يأتي عرض لمهارات مدير التربية والتعليم:-

المهارات القيادية

يعد الدور القيادي والإشرافي من الأدوار الأساسية لمدير المؤسسة الفعال، ويجب أن يعطى هذا الدور الأهمية القصوى من قبل مديري المؤسسات، لما له من أهمية في زيادة فاعلية المؤسسة، ولما يتطلبه من مهارات وكفايات قيادية وفنية، فلا بد أن تتوافر لدى مدير المؤسسة الفاعل مهارات قيادية، حتى يستطيع التأثير في سلوك التابعين، ويكون قادراً على التجديد والابتكار والنظرة للمستقبل، والتفاعل مع الآخرين والتعاون معهم، وحثهم على مواجهة المواقف الطارئة، والصعبة بحكمة وفاعلية، والتعامل مع المتغيرات الداخلية في مؤسسته، والخارجية في البيئة المحلية، ولديه القدرة على التخطيط والتنبؤ، ووضع الحلول والاستراتيجيات الإدارية المسبقة، ويتفق علماء الإدارة على إمكانية تصنيف المهارات القيادية اللازمة لمدير المؤسسة في ثلاث مجموعات (العمامرة، ١٩٩٩) وهي :

١- **المهارات التصورية أو الفكرية:** وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني، والعقلي للأمر المحيط به في المؤسسة، وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينها، وأثرها على العمل المؤسسي بشكل عام، لهذا فإن المدير الذي تتوافر لديه هذه المهارة يكون فعالاً في إبتكار الأفكار الجديدة، والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها، حيث يضع الحلول والاستراتيجيات، والأولويات والخطط العلاجية المسبقة، قبل وقوع المشكلة، ويستخدم رجل الإدارة التربوية هذه المهارات في ممارسة أعماله اليومية، وفي بعض المنظمات توجد برامج خاصة لتنمية المهارات

، وتعد المهارات التصورية من أهم المهارات الضرورية اللازمة لرجل الإدارة التربوية لكنها في الوقت نفسه تعد أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

٢- **المهارات الإنسانية:** تشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال ومقدرته على التفاعل المؤثر، مع تابعيه والمجتمع المحلي، من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى، كذلك تدل على مقدرته على تنسيق الجهود في مؤسسته، وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى مقدرته على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية، والإنسانية، يسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة الواحدة. إن المهارة الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة والمهارة الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات.

٣- **المهارات الفنية:** تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء وعلوم المعرفة والتخصص العلمي، ويكتسبها القائد عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل إلتحاقه بالوظيفة، إن المهارات الفنية ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية. ومن المهارات الضرورية كما ذكرها الطويل (١٩٩٧):

- المهارة السياسية ومقدرة المدير على النظر إلى المديرية التي يقودها، كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه.
- المهارة الإدارية وتتمثل في مقدرة المدير على فهم عمله، وممارسة نشاطه، بما يتلاءم وتحقيق أهداف المديرية، وبما يكفل تحقيق متطلب المرؤوسين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- ومن الأمثلة على مهارات مدير التربية والتعليم الفعال كما اوردها الفريجات (٢٠٠٠) ما يأتي :-
- المبادأة بتقديم الأفكار الجديدة، أو الأساليب والطرائق المستحدثة، لتناول المشكلات وعلاجها، وقد يكون ذلك في شكل اقتراحات يقدمها لمرؤوسيه ، أو إجراءات تأخذ بها المجموعة التي يتولى قيادتها، ومن الأعمال التي تحتاج إلى مهارات فنية، وضع نظام جيد للاتصال، والعلاقات العامة، وتحديد الاختصاصات، وتطوير المرؤوسين، وهذا يتطلب تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارات عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم، وتهيئتهم من خلال النشاطات الأكاديمية، المدروسة بعناية، تشمل تعريفهم لمساقات وخبرات، من نتائج تطوير هذه المهارات وتعميق كفايتهم .

الدراسات السابقة:

لقد أجري العديد من الدراسات حول المهام التربوية لمديري التربية والتعليم سواء في البلاد العربية أم الدول الأجنبية ومن هذه الدراسات ما يلي :-

أ) الدراسات العربية

- عملت صادق (١٩٩٠) على تطوير نظام لتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر وقد هدفت دراستها إلى تقويم النظام الحالي لتدريب القيادات التربوية الحديثة ، و طرح بدائل لتطوير نظام التدريب في ضوء الإدارة التربوية الحديثة وتقنياتها وإختيار البديل الأفضل لإحلال نظام جديد لتدريب القيادات التربوية بما يضمن تحقيق التنمية الإدارية لمستويات القيادات التربوية المختلفة ، واشتملت عينة الدراسة على القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، والتي تتمثل بمديري ومديرات المدارس الذين حضروا دورات تدريبية في الإدارة التربوية، وقد أستخدم أسلوب تحليل النظم، وتم التوصل إلى بناء أهدج مقترح لتطوير نظام تدريب القيادات التربوية في دولة قطر، تضمن هيكلاً تنظيمياً لمسميات وظيفية خاصة بالعملية التربوية من مسؤولي تخطيط وتدريب وتقنيات وباحثين ومصممي برامج ومدرسين .
- وهدف دراسة أرشيد (١٩٩١) إلى تعرف الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظرهم ، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بلغ عدد أفرادها ٣٥٤ موظفاً وموظفة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-
- لا يوجد اثر لعامل المؤهل العلمي والجنس والخبرة حول الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن .
 - لا يوجد أثر للتفاعلات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المؤهل العلمي والجنس والخبرة حول تقديرات العاملين للدور القيادي لمديري التربية والتعليم .
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين في مديريات التربية والتعليم حول إسهام الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

- هناك علاقة إيجابية بين الدور القيادي لمديري التربية والتعليم وبين إسهامه في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

وهدفت دراسة الحسين (١٩٩٢) إلى معرفة مستوى فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٣ مديراً للتربية والتعليم و٧٠ مديراً إدارياً وفنياً ورئيساً لقسم التخطيط والإحصاء.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى أو الدبلوم التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال التشكيلات أو الموازنة، كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري التربية والتعليم الذين يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراه لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجالات التخطيط وإتخاذ القرار والتشكيلات والموازنة والإحصاء.

وأجرى قبلان (١٩٩٤) دراسة بعنوان درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن على المعلومات لدى اتخاذهم القرارات الإدارية والفنية، على عينة تكونت من ٢٢ مدير تربية وتعليم و٣٤ مديراً إدارياً و٣٥ مديراً فنياً، ولتحقيق الهدف طورت أداة لقياس درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم من المديرين الإداريين والفنيين على المعلومات لدى اتخاذهم القرارات الإدارية والفنية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- كان الاعتماد الأعلى لمديري التربية والتعليم والمديرين الإداريين والفنيين لدى اتخاذهم القرارات الإدارية والقرارات الفنية على الأنظمة والتعليمات وملفات البيانات الموثقة والتقارير المختلفة.
- كان الاعتماد الأدنى لمديري التربية والتعليم لدى اتخاذهم القرارات الإدارية على القرارات المبرمجة التلقائية الاستبائية والاجتماعات والشكاوى والاقتراحات و اللجان المختلفة.
- وجود اختلاف في درجة اعتماد مديري التربية والتعليم على الفراسة والخبرة والمنطق والعقلانية والشكاوى والاقتراحات والتقارير المختلفة لدى اتخاذهم القرارات الفنية.

- لا يوجد اختلاف بين اعتماد مديري التربية والتعليم وبين اعتماد المساعدين بشكل عام على الأنظمة والتعليمات وملفات البيانات الموثقة والتقارير المختلفة والوسائل الإحصائية والزيارات الميدانية.
- وجود اختلاف في درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم على المنطق والعقلانية والزيارات الميدانية والملاحظات الشخصية لدى اتخاذهم القرارات الفنية.
- أجرى عبيدات، (١٩٩٥) دراسة بعنوان تحليل وتقويم القيادة والإدارة التربوية الإدارية الأردن في ضوء المنظور الإسلامي، هدفت إلى تحقيق هدفين أحدهما نظري والآخر تطبيقي،
ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- ليس هناك من أثر للجنس في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا والوسطية بمجالات المقياس الثلاثة في ضوء الفكر الإسلامي.
- ليس هنالك أثر للمؤهل العلمي في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا والوسطى بمجالات المقياس الثلاثة في ضوء الفكر الإسلامي.
- هناك أثر للخبرة في التزام القادة الإداريين التربويين في الأردن على مستوى القيادة العليا والوسطى بالمجال الأول لصالح ذوي الخبرة الأدنى.
- وقام أبو الكشك (١٩٩٦) بدراسة لبناء برنامج لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين الإداريين المساعدين والمديرين الفنيين المساعدين لمديري التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم ٥٠ مديراً مساعداً و٢٧٥ رئيس قسم اختيروا بطريقة عشوائية بواقع ١١ رئيس قسم من كل مديرية تربية وتعليم وتم بناء أداة لتعرف مستوى أداء مديري التربية والتعليم لمهامهم وقد أظهرت النتائج أن هناك ثماني مهام كان أداء مديري التربية والتعليم لها جيداً وهي تقع ضمن المهمات الإدارية العادية التي تتصف بالروتين، كما أظهرت نتائج التقويم أن أداء مديري التربية والتعليم كان متوسطاً في أربع مهام تتعلق بتوفير الخدمات الإرشادية والصحية للطلبة ، في حين كان أداء مديري التربية والتعليم دون المتوسط في تسع مهام وتم تحديد المهام التي كان أداء مديري التربية والتعليم لها بمستوى متوسط فما دون وتم بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن في ضوء قائمة الحاجات.

أما دراسة خصاونة (١٩٩٧) فقد هدفت إلى تحديد الأولويات التربوية في القرن الحادي والعشرين كما يتصورها القادة التربويون في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٩ قيادياً ومديراً ومشرفاً منهم ٣٤ من العاملين في المواقع القيادية والإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم و١٥ من مديري التربية والتعليم ممثلين لمجتمع مكون من ثماني مديريات للتربية والتعليم و٤٠ مشرفاً تربوياً في محافظتي اربد والمفرق واستخدمت إستبانة لجمع المعلومات، وللحصول على النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (ت) وتحليل التباين المتعدد وتحليل التباين الأحادي واختبارات المقارنة البعدية وقد أظهرت النتائج أن جميع التصورات الواردة في الاستبانة لاقى قبولاً عالياً لدى أوساط القادة التربويين وجاء مجال حقوق الإنسان ومجال الثورة التكنولوجية في الرتبين الأولى والثانية واحتل مجال الديمقراطية الرتبة الخامسة في سلم الأولويات.

أما دراسة العوائد (٢٠٠١) فقد حاولت "تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة إليهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، وقد حاولت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة إليهم، وكذلك البحث عن أية فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة هؤلاء القادة لمهامهم تعزى إلى اختلاف متغيرات أفراد العينة مثل الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وتم تصميم استبانة مكونة من ٨٠ فقرة موزعة على أربعة مجالات ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- كانت درجة ممارسة القيادات التربوية في سلطنة عمان للمهام الموكلة إليهم متوسطة.
- كان ترتيب مجالات الدراسة بدلالة متوسطاتها كالتالي: مجال المهام الإنسانية يليه مجال المهام الإدارية، ثم مجال المهام التصورية الذهنية وأخيراً مجال المهام في الفنية .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الإدارية التربوية للمهام الموكلة إليهم تعزى إلى متغير الوظيفة.

- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
- أجرت وزارة التربية والتعليم في الأردن عام ٢٠٠٢ دراسة للتعريف بالرؤية المستقبلية للنظام التربوي في الأردن ، عرضت في منتدى التعليم في الأردن المستقبل الذي عقد في عمان عام ٢٠٠٣ وقد تضمنت تصوراً لكل من الرؤية والرسالة لمستقبل النظام التعليمي في الأردن، وقد دعت الوثيقة إلى:-
- ضرورة الوصول إلى نظام تربوي يحقق التميز والإتقان والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة .
- تعزيز المقدرة على التعلم والبحث .
- ضرورة إسهم الأفراد في بناء اقتصاد متجدد مبني على المعرفة يسهم في تحقيق تنمية مستدامة.
- رفع مستوى معيشة جميع الأردنيين بوصفه الطريق الصحيحة لمواجهة التحديات .
- وضع الأردن على خريطة الدول المتقدمة والحديثة والمصدرة للكفاءات البشرية المتميزة.
- أما خزاعله (٢٠٠٢) فقد أجرى دراسة ميدانية هدفت إلى تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ، وقد أختيرت عينة مكونة من ٢٩٣ رئيس قسم ومشرف تربوي وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:-
- يتوقف إنجاز بعض المهام على تعاون بعض المؤسسات الأخرى ، كالأسرة والمؤسسات الإعلامية والمدرسية .
- أن ضعف أداء مديريات التربية لبعض هذه المهام لا يتفق وطموحات مؤتمر التطوير التربوي في الأردن .
- كان أداء مديريات التربية والتعليم للمهام الإدارية افضل من أداء المهام الفنية التربوية .
- وهدفت دراسة عويضة (٢٠٠٣) الى الكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستها في مجالات التخطيط وإتخاذ القرار والتشكيلات والموازنة والإحصاء وتحديد الحاجات، وقد تكون مجتمع الدراسة من ١٣ مديراً للتربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية ونوابهم الإداريين ورؤساء أقسام التخطيط في المديريات وعددهم ٣٥ عضواً ، وتم بناء أداة مكونة من ٥٣ فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعالجة البيانات

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- كانت درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي عالية جداً.
- كان تقدير مديري التربية والتعليم لدرجة ممارستهم لعملية التخطيط من وجهة نظرهم أعلى من تقدير العاملين معهم لها في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي وبين درجة ممارستهم لها في عملهم.
- أما القسوس (٢٠٠٤) فقد هدفت دراستها الى الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة التربوية والإشراف التربوي في الأردن في الفترة من (١٩٨٧-٢٠٠٢) ومدى أدراك القيادات الإدارية التربوية لها - بناء أُمُودج للتطوير، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددها ٣٣ مديرية، وتكونت عينة الدراسة من ثماني مديريات تم إختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة القصدية وقد شملت العينة جميع كوادر العاملين من الفئات المشاركة في الدراسة ومجموعهم ٤٨٨ معلماً.
- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-
- إن أعلى ثلاث نسب في مجال الإدارة التربوية هي توافر مصادر الدعم، والتسهيلات وإدارة التغيير، والحاجة إلى التغيير .
- إن أعلى ثلاث نسب في مجال الإشراف التربوي هي الحاجة إلى التغيير، وإدارة التغيير، والتخطيط للتغيير .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المسمى الوظيفي على درجة إدراك القيادات التربوية لخصائص التغيير التربوي في جميع مكونات التغيير لصالح مديري التربية والتعليم.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة في الوظيفة الحالية على درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذه الخصائص في كلا المجالين.
- تم بناء أُمُودج مقترح للتطوير التربوي للوصول إلى واقع تربوي جديد وفق رؤية التغيير المنشود.

وأجرى **طرخان** (٢٠٠٤) دراسة حول درجة إستعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام ٢٠٢٠ وإعداد القيادات التربوية لمواجهتها. إذ وزعت الاستبانة المعدة لهذا الغرض على ١٥٠ خبيراً وعلى مدى ثلاث جولات. ومن أهم نتائج الدراسة تحديد ١٣ مجالاً رئيساً للتحديات تضمنت ما مجموعه ١٢١ تحدياً متوقعاً، كان أبرزها التحديات الناجمة عن العولمة وتكنولوجيا المعلومات والتغيرات المتسارعة. وقد تركزت غالبية التوقعات عند درجة الإحتمالية العالية للإستجابة للتحديات فيما كشفت النتائج عن توقع متوسط لدى الخبراء حيال ٢٥ بنداً، مثل قضايا الشفافية والمساءلة والمناخ التنظيمي المفتوح والتقويم الذاتي والخارجي والممارسات البيروقراطية وإحداث التغيير وتغيير المنهج وقد خلت النتائج تماماً من توقعات ضعيفة أو ضعيفة جداً. كما تركز إهتمام الخبراء في الجانب المعرفي على قوة المعرفة والثقافة العميقة، وتمثل الخبرات الإنسانية والتعلم الذاتي المستمر وإستيعاب تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها والخبرة الميدانية الواسعة في التعليم والإدارة والتطوير والإبداع وتنمية الموارد البشرية والمادية، وتوظيفها بشكل فاعل والتخطيط الإستراتيجي والمقدرة على تطوير أساليب للإشراف والمراقبة والمساءلة .

وقام **العظامات** (٢٠٠٤) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٦٤) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم. وقد طورت ثلاث إستبانات، الأولى لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم والثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، والثالثة لقياس الإلتزام الوظيفي وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية :-

- يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن السلوك القيادي المنوط بهم وبدرجة عالية.
- كان مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام عالياً.
- وقعت مجالات الإلتزام التنظيمي ضمن المستوى العالي.

- ارتبطت درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم إيجابياً وبدلاله إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي.

- ارتبطت درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم إيجابياً بالالتزام الوظيفي الكلي.

- ارتبط نمط الرضا الوظيفي الكلي إيجابياً بالالتزام الوظيفي الكلي.

أما دراسة يدك (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى تحديد الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها: وقد أجريت على مجتمع مكون من مديري التربية والتعليم وعددهم ٣٣ مديراً وعلى عينة من ٢٦٤ رئيس قسم.

وقد تم بناء استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها، وبعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) والنسب المئوية تم التوصل إلى النتائج التالية:-

- تم تحديد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من ٩٢ كفاية إدارية موزعة على ثمانية مجالات .

- يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ < بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

(ب) الدراسات الأجنبية :

دراسة أيرز (Ayers , 1986) إدراكات الأدوار المستقبلية للإدارات المدرسية العامة باستخدام أسلوب دلفاي، في معرفة مدى إدراك عينة من الأساتذة المهتمين بالبحث في مجال المستقبلات، وعينة من شاغلي الوظائف الإدارية، وذلك فيما يتعلق بالإدارة المستقبلية الآتية، القيادة والتعليم والارتباط بالتعليم العالي والتكيف مع التقدم التكنولوجي و الاتصال بأفراد المجتمع وقد تنبأت الدراسة بحاجة مستقبلية للمديرين في المجالات الرئيسة الآتية:-

- الأداء التقني .

- الاتصال مع المجتمع والبيئة الخارجية .

- تعرف النشاطات التنموية للمجتمع .

أجرى فيليب (Phillip,1990) في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية دراسة بعنوان نظام إدارة المعلومات لمديري التربية والتعليم.

Information Management System for School Superintendents

تناولت استخدام شبكة لإدارة المعلومات الإقليمية لتبادل المعلومات ومصادرها بين مديري التربية والتعليم وبحث في الفوائد المحتملة عند استخدام هذه الشبكة فضلاً عن معرفة ما إذا كان الاستخدام التطبيقي للتكنولوجيا يمكن أن يزيد من المقدرة الإدارية لمديري التربية والتعليم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- ضرورة الحصول على المعلومات ذات الصلة بمديري التربية والتعليم في الوقت المطلوب.

- مكنت مشاركة مديرية التربية والتعليم في الشبكة الإقليمية لنظام إدارة المعلومات من فهم أفضل لمعرفة قيمة نظام إدارة المعلومات وأهميته.

- أن أنظمة إدارة المعلومات لها المقدرة على تعزيز معلومات مديري التربية والتعليم وأدائهم في اتخاذ القرارات.

وفي دراسة قام بها روبرتز (Roberts,1992) لبناء إطار عمل للدور القيادي لمديري التربية والتعليم في إصلاح النظام التعليمي، تمت مقابلة ٨١ مدير تربية وتعليم في ولاية كاليفورنيا اختيروا وفقاً لمهامهم وميولهم وتوجهاتهم ورغباتهم في متابعة إنجازات الطلبة لمدة تزيد على ثلاث سنوات. وقد تم تقسيم المشاركين إلى تسع مجموعات وتوزعت على ثلاثة موضوعات أساسية هي:

١- كيفية تعيين مديري المدارس وطرق إختيارهم.

٢- نوعية البرامج التعليمية المعتمدة في التعليم.

٣- الرقابة والمساءلة في مجال نوعية البرامج.

كان رأي مديري التربية والتعليم، أن مهامهم تشتمل على التسهيلات في المناهج وتطوير الخطط التعليمية وكان من أهم أدوارهم ومهامهم بناء نظام دعم قوي للقيادة التربوية. أما في مجال الرقابة، فقد ركز مديرو التربية والتعليم على ضرورة وجود نظام لإدارة المعلومات في الولاية، وذلك من أجل الحصول على معلومات تتعلق بإنجاز المعلمين والتلاميذ والمدارس.

وقام إتسمان وميروكنل (Eastman & Mirocknil, 1992) بدراسة مسحية في جامعة ماين بعنوان مساعدة مديري التربية والتعليم على فهم دورهم للضغط من أجل النجاح ودراسة الضغوط وإدارة التربية والتعليم، إذ يمتلك معظم مديري التربية والتعليم خبرات عالية في إدارة الضغوط فقد تم توزيع ١٦٠ استبانة على مديري التربية والتعليم الذين يعانون من الضغوط في جميع المدارس العامة للعام الدراسي ١٩٩٠/١٩٨٩ ومجموعة من المتقاعدين ومديري التربية والتعليم القدامى وقد وجد أن أعلى الضغوط التي تم تقديرها كانت في مواقع الإدارة اليومية والمسؤوليات وتوزعت الضغوط الأخرى على الحاجات الشخصية والتفاعل مع وكلاء التعليم في الولاية والعلاقة مع مجلس المدرسة وفريق العمل وتبين أن الإداريين بحاجة إلى تحديد مصادر الضغط وخلق استراتيجيات لإدارتها في مكان العمل فضلاً عن ذلك يجب تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفصل المهني والتأكيد على أهمية الصحة الشخصية والرفاهية والنمو المهني.

وقام كيرشتر (Kerchner, 1992) بدراسة بعنوان "تغيرات دور مديري التربية والتعليم وإصلاح علاقات العمل، لتوضيح الأدوار والضغوط التي مارسها مديرو التربية والتعليم في المنطقة التعليمية في شيكاغو" وتم إجراء مقابلات وتطبيقات ميدانية في خمس مدن على عينة مقدارها ١٢٠ مديراً ومديرة وكانت الأدوار الجديدة لمديري التربية والتعليم هي قيادة التغيير وتطوير المنظور المنظمي والدخول في أدوار علاقات عمل جديدة. وإيجاد وكلاء للحصول على الدعم التمويلي والسياسي، ودلت النتائج أن التغيرات في أعضاء مجلس التربية والتعليم وأيديولوجياتهم ومديري التربية والتعليم ووكلاء الاتحاد كانت مبدئياً غير ملائمة لدعم التعليمات الدائمة.

وأجرى بيو (Pew, 2002) دراسة عن الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم في القرن الحالي وقد حددت الدراسة السمات القيادية لست مديرات للتربية والتعليم في ولاية جنوب كارولينا وقد طرحت الدراسة الأسئلة الآتية :

- هل الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم منسجمة مع الأنماط القيادية المطلوبة للقرن الحالي؟
- هل الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم منسجمة مع ما جاء في الأدب النظري حول موضوع القيادة التربوية؟
- هل هناك فروق بين الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم موضوع الدراسة؟ وقد تم تحديد الخصائص القيادية لمديرات التربية والتعليم من خلال سلسلة من المقابلات والتحليلات لأداء أفراد العينة وصنفت البيانات في متغيرات هي السلطة ، والعلاقات، والاتصال ، والأولويات القيادية والشبكات والحالة الراهنة وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية :-

- تمتلك مديرات التربية والتعليم خصائص قيادة متشابهة .
- تنسجم الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم موضوع الدراسة مع الأدب النظري الذي يتناول موضوع القيادة التربوية.

وقام بارثولوميو (Bartholomew,2002) بإجراء دراسة لتحديد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد اختار عينة مكونة من 67 مدير تربية وتعليم من مدارس ولاية فلوريدا ، و75 مديراً من مديري المدارس المتوسطة، و75 مديراً من مديري المدارس الثانوية، وتم استخدام التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وقد تم تضمين الملاحظات العملية للذين تولوا المنصب في الآونة الأخيرة وتأثير التعيين لمدير التربية والتعليم ومستوى التعليم الرسمي والجنس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود فروق محددة في تصنيف الأدوار بين مديري التربية والتعليم الذين تم تعيينهم والذي تم انتخابهم وبين مديري التربية والتعليم الذين لهم خبرة من 1-10 سنوات

في التدريس الصفي مقارنة مع من لهم خبرة (١١-٣٠) سنة في التدريس الصفي وبين مديري التربية والتعليم الذين لهم خبرة (١-١٠) سنوات في تدريب الإداريين مقارنة مع من لهم خبرة (١١-٣٠) سنة في هذا المجال وبين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية.

هدفت دراسة يوهنج (Uhing, ٢٠٠٢) إلى تعرف الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري التربية والتعليم في ولاية نبراسكا في الولايات المتحدة الأمريكية لمساعدة مدير المدرسة غير الفعال وتحسين أدائه وقد استخدمت مقاييس ذات خمس نقاط شبيهة بسلم ليكرت الخماسي لقياس إدراكات مديري التربية والتعليم حول أساليب تحسين أداء المديرين وقد تبين من الدراسة ما يأتي :-

- تتمثل عوامل ضعف أداء المديرين بضعف عملية الاتصال الفعال .
- عدم القدرة على بناء علاقات إنسانية مناسبة .
- ضعف الرقابة على العاملين .
- ضعف عملية التقويم .
- ضعف مهارات صنع القرار السليم .

وقام زولر (Zoeller, 2002) بدراسة عنوانها "ممارسات القيادة والكفايات التكنولوجية الضرورية لبرنامج فعال لإعداد مديري التربية والتعليم" استخدم فيها أسلوب دلفاي من خلال تحديد الممارسات القيادية لمديري التربية والتعليم، وقد أجريت جولتان لعينة من الخبراء تكونت من أساتذة الجامعات ومديري التربية والتعليم وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- عد مديرو التربية والتعليم أن الرؤية ضرورية جداً لعملهم المستقبلي .
 - ضرورة التكامل بين دور مدير التربية والتعليم في العملية التربوية والتركيز على قضايا المناهج .
 - الإهتمام بمهارات الاتصال التي تعد من المهارات المهمة لمدير التربية والتعليم .
- أجرى كانالس (Canales,2003) دراسة هدفت إلى تحديد الأساليب ومصادر المعلومات المستخدمة في المسح البيئي من قبل مديري التربية والتعليم في مدارس ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- اعتراف مديري التربية والتعليم، بأهمية التأثير البيئي على التعليم بما في ذلك أمور مثل التعليمات الحكومية والظروف الاجتماعية والسكانية.
- يمكن تقدير حاجة مديري التربية والتعليم للمعلومات البيئية بشكل جيد، عن طريق تشكيل شبكة لتبادل المعلومات، إذ يتم ذلك من خلال متابعة الصحف ووسائل الإعلام خارج نطاق مؤسسة التعليم إذ يتم تزويد مديري التربية والتعليم بمعلومات حول القوى الديموغرافية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية.
- يمكن أن يأخذ مديرو التربية والتعليم في اعتبارهم إيجاد نظم من شأنها أن تسمح للمعلومات بالاسترجاع والتنظيم والتخزين والبحث.
- أما دراسة تسكا (Teska, 2003) في جامعة شرق ميشغان حول مديرية التربية والتعليم القيادة الفاعلة من خلال الاتصال فقد هدفت الإجابة عن السؤالين الآتيين.
 - ما الطرق التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الفاعلون.
 - ما أمطاط الاتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يحددها.
- وقد إستخدم منهاج البحث النوعي والكمي لجمع المعلومات وتحليلها وقد أختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم من ديترويت ومجموعة من مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة في المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية ، وتم استخدام معيار تدريب القيادة الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور وأن نمط الاتصال الفعال يمكن مديري التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور.
- خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :
- يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة سواء العربية منها إم الأجنبية ان هنالك اهتماماً كبيراً بالادوار والنشاطات والمهام المنوطة بمديري التربية والتعليم حيث ترى هذه الدراسات ان مديري التربية والتعليم هم المسؤولون عن حسن سير العملية التربوية وتحسين المخرجات التربوية للمؤسسات التعليمية

وقد ركزت الدراسات السابقة على المهام الادارية لمديري التربية والتعليم واهتمت بالكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم بعمليات التخطيط والاتصال والرقابة والتدريب والتطوير والتنظيم واعتبرت أن أداء هذه المهام بصورة حسنة يسهم إسهاماً كبيراً في تطوير العملية التربوية . ومن خلال هذا الاستعراض يتبين أن أياً من هذه الدراسات لم يتناول موضوع بناء منظومة للمهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن، حيث تحاول الدراسة الحالية بناء هذه المنظومة في ضوء ممارسة مديري التربية والتعليم لمهامهم الحالية ومن خلال النظرة المستقبلية والاتجاهات المعاصرة لتطوير هذه المنظومة .

ولذا فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها أنها تناولت موضوع ممارسة مديري التربية والتعليم لمهامهم الحالية من جهة، كما أبرزت الاتجاهات المعاصرة في مجال المهام التربوية لمديري التربية والتعليم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على وصف لمنهج البحث المستخدم ، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، والإجراءات المعتمدة في تطبيق الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

- منهج البحث المستخدم:

استخدم في هذه الدراسة منهجا البحث المسحي والنوعي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالمهام التربوية الحالية لمديري التربية والتعليم ، وتحليل المحتوى للاتجاهات المعاصرة في مجال هذه المهام ، فضلا عن استخدام أسلوب دلفاي للوصول إلى التصورات المستقبلية لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم .

- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من فئتين :-

الأولى : تشمل جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم ٥٠ قائدا تربويا، الذين تم إجراء الدراسة عليهم .

أما الفئة الثانية : فكانت من الخبراء من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة فضلا عن العاملين في وزارة التربية والتعليم .

عينة الدراسة من الفئة الثانية : تم اختيار عينة قصدية مكونة من ٤٠ خبيرا تربويا من أساتذة الجامعات الأردنية العامة والخاصة في الاختصاصات الادارية التربوية ومن العاملين في وزارة التربية والتعليم ممن لديهم خبرة ودراية في مجال العمل الاداري التربوي ، ليكونوا محكمين لفقرات الأداة المعتمدة لتحديد النظرة المستقبلية لمنظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن باستخدام أسلوب دلفاي ، وعلى مدى ثلاث جولات . والملحق (١) يبين اسماء الخبراء التربويين وأماكن عملهم .

أداة الدراسة:

استخدمت في هذه الدراسة أداتان :- الأولى لتعرف المهام التربوية الحالية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين ، في حين هدفت الأداة الثانية إلى تحديد النظرة المستقبلية لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الخبراء التربويين باستخدام أسلوب دلفاي وقد أتبع الباحث الخطوات الآتية في تطوير هاتين الأداتين.

الأداة الأولى :

تم بناء الأداة الأولى من خلال مراجعة الأدب النظري ذي العلاقة والعديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمهام مديري التربية والتعليم مثل دراسة أبو الكشك (١٩٩٦) ودراسة طرخان (٢٠٠٤) ودراسة بيو (Pew, 2002) . فضلاً عن الاطلاع على ما أوصت به المؤتمرات والندوات وما طرح فيها من موضوعات ودراسات بشأن تطوير المهام التربوية وكذلك الاطلاع على التجديدات والإصلاحات والتغييرات في المجال الإداري مثل مؤتمر التطوير التربوي الأول ١٩٨٧ ومؤتمر التطوير التربوي الثاني ١٩٩٩ وقد وجه الباحث استبانة للخبراء التربويين تضمنت الطلب منهم كتابة المهام التربوية التي ينبغي ان يمارسها مدير التربية والتعليم في الميدان وفقاً للواقع والاتجاهات المعاصرة شملت خمسة مجالات هي : المهام الإدارية ، والمهام الفنية ، المهام التقنية ، و المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي والمهام الإنسانية والاجتماعية ، ومهام اخرى ان وجدت وقد حصر— الباحث ١٠٤ مهمات يفترض أن يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن والملحق (٢) يبين استبانة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم بصيغتها الأولية .

صدق الأداة:

أعتمد الباحث صدق المحتوى (Content Validity) لهذه الأداة إذ قام بعرض فقرات الاستبانة على ١٦ محكماً من كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ووزارة التربية والتعليم (الملحق ٣) . ثم طلب من كل واحد منهم أن يبيدي رأيه في فقرات الاستبانة من حيث درجة مناسبتها ودرجة صلاحيتها لموضوع الدراسة ومجالاتها الخمسة وقد تمت الاستجابة من قبل الخبراء جميعهم، إذ أشارت نتائج صدق المحتوى إلى أن الفقرات جاءت مناسبة لما صممت من أجله ب

مجالاتها الخمسة المذكورة وقد عدت موافقة ٩٠% من الخبراء او اكثر على الفقرة بانها مقبولة لأغراض الدراسة ، وقام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات وإعادة صياغتها كي تكون أكثر ملاءمة للمجال الذي اندرجت تحته كما قام بحذف ٢٤ فقرة وقد استقرت الاستبانة على ٨٠ فقرة موزعة على النحو الآتي.

جدول (٢)

توزع فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية على المجالات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
١	المهام الإدارية	٢٠
٢	المهام الفنية	٢٠
٣	المهام التقنية	١٥
٤	المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي	١٠
٥	المهام الاجتماعية والإنسانية	١٥
	المجموع	٨٠

ويبين الملحق (٤) الاستبانة بصيغتها النهائية .

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للأداة باستخدام معادلة كرونباخ

الفا والجدول (٣) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (٣)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة.

الرقم	المجال	معامل الثبات
١.	المهام الإدارية	٠,٨٠
٢.	المهام الفنية	٠,٩٦

٠,٩٤	المهام التقنية	٣.
٠,٨٤	المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي	٤.
٠,٨٣	المهام الاجتماعية والإنسانية	٥.

يتبين من الجدول (٣) ان معاملات ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة منظومة المهام التربوية لمديري

التربية والتعليم تراوحت ما بين (٠,٨٠) لمجال المهام الإدارية إلى (٠,٩٦) لمجال المهام الفنية، وهذه القيم للثبات تعد مقبولة في هذا النوع من الدراسات ، وبذلك تحقق الثبات للأداة الأولى .

الأداة الثانية :-

تتعلق هذه الأداة بالنظرة المستقبلية لمنظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، لتحديد المهام التربوية المستقبلية لهؤلاء المديرين من خلال استبانة ذات أسئلة مفتوحة (الملحق ٥) وجهت إلى ٢٠ محكما الملحق (٦) اقترحوا ١٥٦ مهمة تربوية موزعة على خمسة مجالات هي :

مجال المهام الإدارية وعدد فقراته (٣٨) فقرة

مجال المهام الفنية وعدد فقراته (٣٩) فقرة

مجال المهام التقنية وعدد فقراته (٣٢) فقرة

مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي وعدد فقراته (١٨) فقرة

مجال المهام الاجتماعية والانسانية وعدد فقراته (٢٩) فقرة

- نظمت هذه المهام في استبانة مغلقة على هيئة فقرات حسب مجالاتها ، و قدمت الى ٤٠ خبيرا لبيان

موافقتهم أو عدم موافقتهم على هذه الفقرات كمهام تربوية مستقبلية لمديري التربية والتعليم (انظر الملحق

٧) للجولة الأولى ، والملحق (٨) للجولة الثانية ، والملحق (٩) للجولة الثالثة ، وقد عدت موافقة ٧٥% فاكثر من

الخبراء للابقاء على الفقرة كمهمة تربوية مستقبلية ، وذلك باستخدام أسلوب دلفاي على مدى ثلاث جولات .

إن أسلوب دلفاي أساساً هو التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه استناداً إلى آراء

المختصين الذين يجمعون بين الخبرة موضوع البحث، والمقدرة على الاستبصار والحدس والتخيل الإبداعي، ويتم

التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريقة غير مباشرة ومن خلال عدد من الجولات (Lane،١٩٨٦)، قام كل من أولف

هيلمر (Helmer) ونورمان دالكي (Dalky)

من الولايات المتحدة الأمريكية بتطوير هذه الطريقة عام ١٩٥٣ لصالح مؤسسة راند (Rand) بهدف التنبؤ ببعض القضايا التي تهتم بها الحكومة الأمريكية، وخاصة النووية منها (Cline ٢٠٠٠).ومنذ ذلك الحين استعملت هذه الطريقة بشكل كبير بهدف جمع الآراء المختلفة للوصول إلى إجماع (Consensus) حول العديد من القضايا، فقد استخدمت لتحليل السياسات، واتخاذ القرارات المهمة وتقويم الأداء وحصر- الاحتياجات المستقبلية في عملية التطوير التربوي. فمشروعات الإصلاح والتطوير التربوي تكون أكثر نجاحاً إذا كان هناك إجماع بين واضعيها

وهناك العديد من الخصائص التي تميز طريقة دلفاي :

- ١- أن الخبراء المشاركين في الوصول إلى إجماع يتمتعون بحرية كبيرة في تقديم الآراء دون خوف كونهم يضعون أفكارهم دون كتابة أسمائهم.
- ٢- هنالك تحليل إحصائي في كل مرة.
- ٣- إن التكرار في طريقة دلفاي يؤدي إلى رفع درجة الصدق في أثناء عملية التغذية الراجعة.
- ٤- إن الإجماع الذي يتم الوصول إليه يستند إلى خبرة الخبراء.

يتكون أسلوب دلفاي من سلسلة من الخطوات التي يتم إتباعها، لتحقيق إجماع وتصفية آراء وتصورات مجموعة من الخبراء في القضية المستهدفة ، أو أولئك الذين لهم علاقة مباشرة بالقضية، تبدأ باختيار المشاركين ، ثم تأتي الخطوة التالية التي قد تتم عن طريق استبانة محددة سلفاً حول القضية المراد دراستها ، أو قد تكون أسئلة مفتوحة يطلب من المشاركين التعليق عليها أو إبداء رأيهم فيها. إن المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة لذلك تتم معالجتها على شكل إستبانة أكثر تركيزاً من سابقتها ويتم توزيعها من جديد على المشاركين، ثم يعاد جمعها مرة أخرى ومعالجتها من جديد، وقد يحدث الإجماع بين المشاركين بعد جولتين أو أكثر، ومن الممكن أن تمتد الجولات لتصل إلى عشر جولات (Lang,1998).

إجراءات الدراسة :

- توزيع استبانة المهام التربوية الحالية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الاردن على القادة التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم ، وتم توضيح هدف الدراسة وكيفية تعبئة الاستبانة لأفراد الدراسة .
- توزيع استبانة مفتوحة الى عشرين محكما لاقتراح المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم وانتهاء بإعداد استبانة تشتمل على المهام التربوية المقترحة .
- توزيع استبانة المهام التربوية المستقبلية على الخبراء التربويين على مدى ثلاث جولات باستخدام أسلوب دلفاي .
- جمع الاستبانات للمهام التربوية الحالية لمديري التربية والتعليم واستبعاد الاستبانات غير المكتملة وقد تم استرجاع جميع الاستبانات .
- جمع الاستبانات الخاصة بالمهام التربوية المستقبلية لكل جولة واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على موافقة ٧٥% فاكث من الخبراء التربويين في الجولة الاخيرة .
- تم تفرغ البيانات لكلتا الأداتين تمهيدا لادخالها في الحاسب وتحليلها احصائيا .

المعالجة الإحصائية :-

- استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة بيانات الدراسة
- للإجابة عن السؤال الثاني : ما المهام التربوية الحالية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين ؟
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- السؤال الثالث : ما النظرة المستقبلية لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء التربويين ؟

استخدمت التكرارات والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء والقادة التربويين على كل فقرة من فقراتها وفي كل مجال من مجالات الدراسة وعلى مدى ثلاث جولات .

ولتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لمهامهم التربوية استخدمت المعادلة الآتية:-

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-3}{3} = \frac{2}{3} = 0,66$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من ١ - أقل من ١,٦٦

المستوى المتوسط من ١,٦٦ - أقل من ٢,٣٢

المستوى المرتفع من ٢,٣٢ - ٣

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة والتي جاءت محاولة للتوصل إلى منظومة المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة وعلى النحو الآتي :-
السؤال الأول:

ما الاتجاهات المعاصرة لمنظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن ؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري المعاصر المتعلق بالاتجاهات المعاصرة للمهام التربوية لمديري التربية والتعليم والذي تم عرضه في الفصل الثاني من هذه الدراسة، وبعد تحليل ما ورد فيه من تصورات وأفكار تم التوصل إلى الاتجاهات المعاصرة الآتية:-

- التخطيط (Planning)

تتزايد أهمية التخطيط التربوي يوماً بعد يوم ، ليس باعتباره تخطيطاً قطاعياً مرتبطاً بالتخطيط القومي واستراتيجيات التنمية فحسب، بل ومن كونه يمثل احد مجالات التخطيط القوي وقاعدة ارتكازه.
ان التخطيط التربوي عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة.

وتعد عملية التخطيط الوظيفة الهامة في العملية الإدارية، لأنها تسبق الوظائف الأخرى، وتشكل القاعدة الأساسية لها، والتخطيط يتعلق بتضييق الفجوة، بين ما هو موجود وما يرغب النظام في تحقيقه، والتخطيط التربوي هو أحد المجالات الإدارية والتربوية المهمة، وله دور أساس في العملية التربوية، إذ يتم من خلاله رسم السياسة العامة للتربية، وتحديد الأهداف المراد إنجازها، ولما كان مدير التربية والتعليم يمارس دوراً مهماً في تحسين مستوى التربية والتعليم في مديريته، فقد بات من الضروري اعتماده على التخطيط في اتخاذ القرارات، وتذليل العقبات،

والمشكلات التي تواجه الإدارة التربوية نتيجة ازدياد نسبة التدفق الطلابي، وتنوع التعليم، بمستوياته المختلفة وارتباطه بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، والأخذ بالعلم والتكنولوجيا على نطاق واسع ، فالعصر هو عصر تفجر المعرفة، والمعلومات، والإدارة العصرية تؤمن بأن قوتها وكفاءتها هي في وجود نظام كفاء للمعلومات، يمكن الإداري من اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها، ولكي يقوم مدير التربية والتعليم بالمهام الموكولة إليه، ويتمكن من استشعار الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات التعليمية التابعة له، والاعتماد على العلم والمعلومات في كل قرار يتخذه، وحتى لا تكون قراراته عشوائية، فإنه لابد من الالتزام بعملية التخطيط التربوي القائمة على البحث والدراسة.

إن مدير التربية والتعليم يسهم في رسم السياسة العامة للتربية والتعليم، وتحديد أهدافها من جهة، ويعمل على توافر المناخ التنظيمي المناسب، لتنفيذ الخطة في مديريته من جهة أخرى ، فهو يتولى تأمين الموارد اللازمة ، وحفز الأفراد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف ، وحتى تكون عملية التخطيط التربوي فاعلة، وذات نتائج إيجابية، في العملية التربوية، لابد من اشتراك مدير التربية والتعليم في وضع الخطط التربوية ، وألا يقتصر دورهم على تنفيذها فقط (Fleitman ١٩٨٠)

إن القضايا الإستراتيجية، وآثارها المتوقعة فضلاً عن الاحتياجات المجتمعية، يشكل جوهر عملية التخطيط المتجددة في المؤسسة التربوية ، و إن القدرة التنبؤية للاحتتمالات التي يمكن أن تكون في المستقبل، ووضع سيناريوهات للخطوات الإجرائية اللازمة، استناداً إلى الإمكانيات المتوافرة هي جوهر عملية التخطيط الناجح.

التنظيم Organizing

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي ستتم ممارستها ومستخدميه الذي سيشارونها ويقومون بها، وكذلك العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء للأهداف. وأن الاهتمام الرئيس في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعه العمل وتشكيل مراتب السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولين.

ويعد التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط ويتضمن قيام مدير التربية والتعليم بتقسيم الأعمال، وتوزيع الأدوار في مديريته، مع تحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من العاملين في المديرية ومن فوائد التنظيم في الإدارة التربوية أن يمكن مدير التربية والتعليم، من التوزيع العلمي للمهام والأعمال،

والمسؤوليات بحيث يتم القضاء على الازدواجية في العمل، ويتم تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد، والعاملين في المؤسسة، مما يساعد كل فرد في المؤسسة على إدراك موقعه المؤسسي، والدور المطلوب منه، وما صلاحياته ومهامه وواجباته، وكذلك حقوقه.

الاتصال (Communication):

عملية يتم من خلالها احداث التفاعل بين الأفراد والاتصال يشير إلى أن عملية تبادل حقائق وأفكار وشعور وأفعال، أو انه جهد يبذل الفرد لينقل شيئاً إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد وقد أصبح الاتصال حقلاً واسعاً للدراسة وقد حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرائق جديدة لتحسين العمل وأصبحت عملية الاتصالات في الأونة الاخيره من المكونات الرئيسة للعملية الإدارية.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث الحديثة أن الاتصال يستغرق ما بين ٧٥%-٩٠% من ساعات العمل اليومية ولذلك فهو يعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة إذ بدون الاتصال تموت أو تضمحل الحركة الادائية للمنظمة (العناتي، ٢٠٠٣)

ويعد الاتصال العناصر الأساسية للإدارة التربوية ، وأحد المكونات الرئيسة للعملية الإدارية، والتي بدونها لا يتم إنجاز العمل. فأى قصور في الاتصال بين الإدارة والعاملين، يمكن أن يؤثر سلباً، في مستوى الأداء في المديرية. وتهدف عملية الاتصال إلى تسهيل إتخاذ القرارات، وتمكين المرؤوسين من التعرف إلى الأهداف، والغايات والبرامج والخطط المطلوب من مديرية التربية والتعليم تحقيقها، وتنفيذها، كما تعمل على تعريف العاملين بالتعليمات والإرشادات والتوجيهات المتعلقة بتنفيذ أعمالهم، وتعريفهم أيضاً بما لهم، وما عليهم من واجبات ومهام ومسؤوليات ، وتؤكد الإدارة الحديثة أن عمليات التخطيط والتنظيم، والقيادة والتوجيه والتنسيق والرقابة، واتخاذ القرارات في الإدارات لا يمكن، أن تتم في المديرية بفاعلية، دون وجود إتصال إداري .

إنّ العملية التربوية أصلاً هي عملية اتصال ، والنظام التربوي هو مثال لتفاعل المجتمع فمدير التربية والتعليم لا يمكن أن يكون فاعلاً في إدارته، إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب الإدارية التي سيتبعها في مواجهة المشكلات التي تمكنه من الاتصال بالعاملين معه.

التدريب: (Training)

يعف التدريب بأنه الأنشطة المنظمة الموجهة أساساً أو كليه لتحسين الأداء المعين. كما انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينه وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما يساعد على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بفعالية (دره ، ٢٠٠١) ويعدُّ التدريب من أهم العمليات في المنظمات لان المجتمع البشري دائم التجدد سريع التغيير ولذا تصبح عملياته التدريب في الدول النامية من العمليات المهمة وتزداد ضرورتها وإلحاحها حتى تستطيع الدول أن تسد العجز في قواها المدربة وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى. وتظهر أهمية التدريب في تنمية القدرات والإمداد بالمعلومات التي تنمي هذه القدرات واكتساب المهارات الفنية والإدارية والسلوكية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والمقدرة والكفاءة المطلوبة للعمل المطلوب.

ويعد مدير التربية والتعليم المسؤول عن عملية التدريب داخل المديرية ، فهو القائد التربوي المؤهل، والقادر على تنظيم برامج التدريب للعاملين، بالتعاون والتنسيق مع إدارة التدريب في وزارة التربية والتعليم كما أنه يتابع أعمال البحث والتدريب في المديرية، ذلك أن التدريب هو أداة تطوير وتحسين قابليات وقدرات الفرد إلى المستوى الذي يجعله يؤدي عمله بشكل سليم.

والتدريب على نوعين من البرامج، منها ما ينفذ في أثناء العمل ، وهي برامج معدة إعداداً خاصاً، بحيث تلبى احتياجات محددة لدى العاملين، أما النوع الثاني فيدعى برامج التدريب خارج العمل الذي يتطلب تفرغ العاملين تفرغاً تاماً للتدريب بعيداً عن مديرياتهم، ويتحمل مدير التربية والتعليم مسؤولية اختيار البرامج المناسبة للعاملين في المديرية ، بغض النظر عن مستواهم الإداري في ضوء الخطة التدريبية للمديرية، التي يتم وضعها وبنائها متناعمة مع أهداف المديرية، وتطلعات وزارة التربية والتعليم.(الطويل، ١٩٩٧) .

التنسيق (Coordinating) :-

إن نجاح الانظمة التربوية لا يرتبط بمتغير واحد بعينه، فطبيعته عمل المنظمة وشبكه العلاقات والتفاعلات التي تنشط عبر مكوناتها الفرعية تؤثر في نجاح النظم التربوية وتحقيق الأهداف والمرامي التي تنشدها.

ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكونات الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والنفسية والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لانجاز متطلبات أدوارهم ولذلك يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود المنظمة وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده.

ولذا ينظر إلى التنسيق على أنه عملية إحداث التكامل والاندماج لأجزاء المؤسسة الواحدة ووحداتها، بحيث تجعلها كتلة مترابطة مندفعة على طريق الأهداف والغايات المنشودة، ومن غير التنسيق يسود التذمر والتبذير، ويصبحان من سمات العلاقات القائمة بين الأفراد، وحتى تتمكن الإدارة التربوية من تحقيق التنسيق، لصالح المؤسسة لابد من الالتزام بالمبادئ الآتية:

- ١- مبدأ وحدة الأمر، إذ لابد من وجود مدير واحد للمديرية، وأن لا يكون هناك أي غموض، أو لبس بشأن من يمتلك صلاحية البت في الأمور.
- ٢- مبدأ التدرج وهذا المبدأ يوضح سلسلة الأوامر التي يجب أن تربط كل فرد في المديرية مع فرد آخر في مستوى إداري أعلى، صعوداً إلى قمة الهرم التنظيمي.
- ٣- مبدأ المدى الإداري: يعبر هذا المبدأ عن العدد المحدود من الأفراد التابعين مباشرة للرئيس الواحد (المدير).

التوجيه (Directing)

هي الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم عن كيفية تنفيذ الاعمال واتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعادل الاجباري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك .

والتوجيه الوظيفة الإدارية الثالثة التي تاتي بخط مستقيم ومباشرة بعد التنظيم حيث تم وضع وتحديد الهيكل التنظيمي الذي احتوى على الاقسام والنشاطات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية للافراد والتوجيه هو الوظيفة الأولى للمدير حيث يوجه جهود الآخرين لأنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤوليات في توجيه جهود الناس تحت اشرافه وان كفايته الإدارية تتوقف إلى حد كبير على مدى مهارته في التوجيه.

وينظر في الفكر التربوي إلى مدير التربية والتعليم، على أنه قائد تعليمي أكثر من كونه مديراً تنفيذياً، والقيادة هنا تعني مقدرة تأثير شخص ما في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم،

وكونه معبراً عن أهدافهم وطموحاتهم، فمدير التربية والتعليم الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم، فالمدير الموجه يجب أن يكون على علم ودراية، بتوقيت التوجيه وبالجانب النفسي وظروف المديرية، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد، وإن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تحقق الفائدة المرجوة منه. (الرحالة، ٢٠٠٥).

التقويم:- (Evaluating)

يعتد التقويم ركناً أساسياً من اركان أي عمل أو عملية منظمه هادفه وفي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربويه في تحقيق الاهداف المنشوده، ولما كانت التربية تهدف إلى احداث تغييرات معينة مرغوبه في سلوك المتعلمين فقد بات الواضح أن عملية التقويم ترمي إلى معرفه مدى تحقيق هذه التغييرات المطلوبة لديهم أو معرفه مدى تقدمهم نحو الاهداف التربويه المراد تحقيقها ويتضح لنا ان التقويم يمثل جزءاً من عملية التنظيم ومقوماً أساسياً من مقوماتها وانه يواكبها في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف التعليمية أو التغييرات السلوكيه، المطلوب تغييرها واختبار الخبرات التربويه التي يجب ان يمر بها التلاميذ واختبار الطرائق والأساليب والوسائل التي يقود بها المعلم الخبرات للتلاميذ بما يتمشى مع ميولهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة.

ويعد التقويم عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية بصورة عامة يرتبط بمدى تحقق الأهداف المخطط لها، سواء أكانت أهدافاً مرحلية أم أهدافاً استراتيجية، تنعكس على البناء المجتمعي بصورة كلية، ويستلزم ذلك تطوير أدوات تقويمية متعددة لجمع المعلومات، ومن ثم العمل على تحليلها، وتفسيرها تمهيداً لاتخاذ قرارات صائبة، ومهما تعددت مفاهيم التقويم فإنها تبقى متعلقة ببعدين رئيسين حددهما بما يأتي:-

– التقويم الختامي: يتم في نهاية مرحلة تحقيق الهدف سواء أكان قريباً أم بعيداً، وهنا لابد من تحديد نسبة تحقيق الهدف بمعيارية مبتغاة وبناء على هذه النسبة تتبدل، أو تتعزز مدخلات النظام وعملياته.

– التقويم التكويني: يتم في أثناء العمليات، ويقاس بصورة أولية بمؤشرات، قد تعطي صورة تقريبية عن مسار تحقيق الهدف، ويعد هذا النوع من التقويم ضرورياً

- لأنه يعطي مدير التربية والتعليم فرصة لإجراء تعديلات، أو إدخال عناصر داعمة أو اتخاذ قرارات لأداء أفضل .

وللتأكد من تحقق الأداء المطلوب، وفق الأهداف المخطط لها، لابد من عملية التقويم إذ تؤدي فاعلية هذه العملية إلى زيادة دافعية المدير تجاه عمله، وتزوده بمعلومات عن الواقع الحالي للمديرية وتحدد إمكانات التقدم التي يمكن البدء بها، بناء على المعلومات المتوافرة، ومعرفة مواطن الضعف والعمل على علاجها.

إدارة الوقت Time Management:

يمثل الوقت احد عناصر مدخلات العملية الإدارية فهو أحد الموارد المتوافرة في النظام، ويعد موضوع ادارة الوقت وتنظيمه مهمة مشتركة وعامه واساسيه من مهمات عمل القائد التربوي ومحاور اهتمامه بوصفة منظماً ومخططاً حيث يمثل الوقت مورداً طبيعياً غير متجدد، ولذا لابد للعاملين في المؤسسة التربويه أن يحسنوا استغلاله

ويلاحظ أن المديرين ينفقون ما يعادل ٥٠% من وقتهم في أعمال قيادية (توجيه فعاليات العاملين المسؤولين عن إنتاج الخدمات) و ٢٥% من وقتهم بأعمال الرقابة على أعمال المرؤوسين للتأكد من حسن الأداء ومعالجة المشاكل والصراعات التي تنشأ بين العاملين .

ويعد الوقت مصدراً مهماً من مصادر الإنتاج، ويقاس التقدم في الوقت الحاضر بالوقت، والجهد الذي يبذل لتحقيقه ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه ، وهناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى ضياع وقت المدير، وتحد من مقدرته على استخدام وقته بشكل فاعل، ومنها الزيارات المفاجئة ، والاجتماعات غير الناجحة، وزيادة عددها عن الحد المقبول، والمكالمات الزائدة عن الحد، وعدم كفاية المعلومات، وزيادة عدد العاملين وسوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم وكثرة الأعمال الروتينية والإجراءات المطولة.والوقت كأحد الموارد المتاحة، يفترض أن يستثمر من قبل مدير التربية والتعليم، بطريقة فاعلة، من خلال توظيف جميع الإمكانيات والمواهب، والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة.

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة، بما يكفل الحصول على النتائج المحددة، في الوقت المتاح، وبعبارة أخرى فهي إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهمات والأهداف، وإذا كانت واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والأهداف المتوقعة محددة من قبل المديرية التي يديرها المدير

، فإن ما يرغب في إنجازه، أو تحقيقه، يحدده النظام القيمي الخاص به (أبو شيخة، ١٩٩١) وتتطلب إدارة الوقت توافر الرغبة في التطوير ، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل إنها عملية مستمرة متصلة . ففي ضوء الوقت يمكن رصد حركة الإنسان والأشياء والمناسبات والأحداث من أجل خدمة الإنجازات كماً وكيفاً .

اتخاذ القرارات:- (Decision - Making)

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وهي عملية تقييم واختبار دائم ومستمر للإنجازات المتوافرة والمتعلقة بتحقيق هدف المؤسسة التربوية وتتضمن هذه العملية نشاطات الاختيار Selection والحكم Judgment ويدخل في عملية اتخاذ القرارات ثلاثة أطراف هي :

١- طريقة اتخاذ القرار

٢- متخذ القرار

٣- طبيعة القرار نفسه

إن الموقع الذي يشغله مدير التربية والتعليم، وتعدد الأطراف والمواقف التي يتعامل معها، يوجب عليه أن يتخذ قرارات مختلفة، قد تكون آنية لا تحتمل التأجيل، وقد يكون معه متسع من الوقت، بحيث يبني قراره بطريقة علمية ومرحلة تخطيطية متبصرة، وهناك نوعان من القرارات التي يمكن أن يقوم بهما مدير التربية والتعليم وهما:-

القرارات السريعة: لابد أن يكون للمدير إحاطة بالوقت المتوافر حتى يتخذ قراره بناء عليه، ولابد له، أن يجمع قدرًا من المعلومات، ويطرح المسألة على المختصين سواء أكانوا من المساعدين أم رؤساء الأقسام، فيستشير برأيهم ومن ثم يتخذ قراره الأنسب.

القرارات الإستراتيجية:- وهي القرارات التي تترك بصمات مؤثرة على سير العمل وخصوصية المؤسسة، ومدى تحقق النشاطات المتوقعة، بل وأكثر من ذلك ، وما يجب التأكيد عليه أن مدى نجاح هذه القرارات، يربطها ارتباطاً وثيقاً مع دور المختصين الفنيين في صناعة هذا القرار، إذ إن مشاركة الفريق العامل مع مدير التربية والتعليم في صناعة القرارات المؤسسية يحقق لديهم الانتماء المهني ويرفع من روحهم المعنوية فيطلقون طاقاتهم الإبداعية ويبادرون إلى مزيد من الإنتاجية.

لقد أوضح نشوان (١٩٩٢) أن عملية صنع القرار، واتخاذها تعد لب العملية الإدارية ومحورها، لأن أية عملية إدارية يقوم بها الإداري، تتضمن عملية صنع القرار،

واتخاذها والعمليات الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، والتوجيه والتقويم وكل عملية من هذه العمليات تحتاج إلى عمليات صنع قرار واتخاذها.

المساءلة (Accountability)

توصف المساءلة بأنها مجموعة من الالتزامات والسياسات والممارسات المصممة من أجل زيادة الاستخدام للممارسات التربوية السليمة وتقليل الاستخدام للممارسات المستهلكة للوقت والجهد وإيجاد آليات وسبل داخلية تمكن من التعرف إلى تشخيص وتغيير مسارات الأداء التي تقود إلى عملية تعلم وتعليم دون المستوى .

وعرف الكيلاني (١٩٩٧) المساءلة الإدارية على أنها التزام العاملين في التربية بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج للتعلم وحتى تتم المساءلة بالطريقة الصحيحة يجب مراعاة ما يلي:

- يجب أن تكون المساءلة الإدارية مبنية على أهداف واضحة ومتفق عليها بين الطرفين .
- حصول الطرف الذي يتعرض للمساءلة على صلاحيات تخوله وتوضح له كيفية أدائه لما هو مطلوب منه .

- وجود معايير تحكم عملية المساءلة الإدارية ، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة الإدارية وبذلك تتضمن عملية المساءلة الإدارية وجود طرفين يقوم أحدهما بمساءلة الطرف الآخر عما قام به الأخير من أعمال .

والمساءلة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت تشق طريقها إلى النظام التربوي بشكل علمي، وعملي في أواخر القرن العشرين وذلك من أجل تحسين نوعية التعليم ورفع مستواه. (الطويل،١٩٩٧)

إن جهود الإصلاح التربوي، لا يمكن أن تثمر إن لم تستند إلى برامج مساءلة فاعلة لأنها بذلك تعمل بدون هدى، فالمساءلة التربوية أصبحت من عوامل ضبط النوعية والكفاية والأداء، وقد قامت وزارة التربية والتعليم، على تطوير برامج للارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، وتنمية مهاراتهم، وتقديم خدمات بمستوى عال من الجودة، على نحو يضمن حسن سير العمل، وسرعة إنجازه من خلال تحديد وصف وظيفي يضمن أداء الأفراد لأدوارهم الوظيفية بالشكل الذي يؤدي إلى تكامل الأداء الفردي، وانسجامه مع معايير الأداء المؤسسي عن طريق وضع برامج مساءلة تُعنى بتحقيق الأهداف.(الكيلاني،١٩٩٧)

- الرقابة:(Control):-

تعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر الهيئة الإدارية التي يقوم بها الإداري وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها والرقابة عليها مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة .

والرقابة تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق ، فهي الجهاز العصبي لدى التنظيم كما هو لدى الإنسان من حيث إنها تتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم فتؤثر عليه والسبب الرئيس لوجود الرقابة هو التأكد من أن التأكد من أن النتائج المحققة تتطابق وتتوافق مع الخطط الموضوعه من قبل.

وتوصف الرقابة بأنها التوجيه والإرشاد، والعمل على الحد من استعمال السلطات في غير مواضعها المرسومة لها ، والرقابة عمل يسبق ويواكب ويولي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى، كالتنظيم والقيادة، كما أن الرقابة وظيفة إدارية يمارسها مدير التربية والتعليم حتى يقيس درجة أداء الأعمال، والنشاطات التي تتم في مديريته ، للتأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة، دون ظهور انحرافات خطيرة، أو لاتخاذ الإجراءات الضرورية، لمعالجة أي انحراف قد يطرأ، وعليه فالرقابة عملية إدارية يمارسها مدير التربية والتعليم، ضمن المنظور الذي حدده هاموند

(Hammond,1989) والمتمثل في :

- الكشف عن الانحرافات، أينما ظهرت سواء قبل إنجاز العمل، أم في أثناءه أم من أجل العمل على معالجتها.

-التحقق من أن العمل يسير وفق الأهداف والغايات والخطط الموضوعية، وفي الوقت المحددة لها.

-متابعة تنفيذ السياسات الموضوعية ، وتقويمها والعمل على إصلاح مواقع الخلل والضعف.

-التأكد من أن الأموال المخصصة لعمل ما قد تم إنفاقها ضمن الأوجه المخصصة لها فعلا.

الدافعية (Motivation)

إن الزيادة في الإنتاج لا يمكن إرجاعها إلى الحوافز المادية بل إن أثر الجماعة وأفكارهم والعلاقات الإنسانية تعتبر عوامل هامة في سير العملية الإدارية ، وبناء عليه فإن الاستجابة لمطالبهم وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري في المؤسسة .

والدافعية هي الرغبة داخل الفرد التي تدفعه إلى الأداء أو التصرف . وهي تعود إلى مدى استعداد الكائن الحي لتحقيق بعض الأهداف المعينة لديه والأخذ بالاعتبار المحددات الطبيعية التي تؤثر على درجة استعداده . لقد اهتمت الإدارة المدنية بالحوافز، اهتماماً كبيراً على الرغم من أن التركيز عليها، بدأ حديثاً وأصبحت لها ميادين متعددة تحكم إرتباطها الوثيق بمعنويات الفرد وإنجازه وبأهداف المنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، فضلاً عن الأهداف الشخصية للعاملين.

إن الهدف الأساس للتحفيز هو زيادة الإنجاز، ورفع الإنتاجية لدى الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز، وقدرات الأفراد، وعليه يمكن الاستنتاج أن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية، في العمل لا يمكن وحده، ضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعد من واجبات الإدارة، ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم، حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

وقد ذكر كنعان (١٩٩٩) أنه يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين، عن طريق التحفيز الإيجابي، بمعنى أن يحاول المدير التأثير فيهم، من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحققة لديهم حالياً، ذلك أن الموظف، يمكن حفزه من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية كحصوله على مرتب أعلى أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية، وقد أشار عساف (١٩٩٩) إلى أهمية الحوافز وطريقة عملها، وأنها أداة طبيعية، ومهمة في أيدي القيادات الإدارية، والمشرفين الإداريين، في أي مؤسسة، يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها، وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها.

إدارة الصراع (Conflict Management)

يعد الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية امرأ حتمياً سواء أكانت تلك التنظيمات سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية ، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً

وذلك بسبب تعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية .

وتعد عملية إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن نستفيد من الصراعات إيجابياً وتوجهها الوجه الصحيح وتمنع وصولها إلى الإرباك أو تعطيل العمل ، فالصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب نمط التعامل معها ، إذ يمكن أن تكون وسيلة للابداع أو الابتكار أو سبباً للتدمير والهدم.

والصراع نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي، ويطلق عليه أحياناً النزاع والخلاف، وهو ظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي الجاد بين الأفراد . ومديرية التربية والتعليم تعد من المنظمات الكبيرة التي تعمل في المجتمع، حيث يوجد الموظفون فيها ، والمعلمون والطلبة في الميدان، وكذلك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، ويتباين الأفراد في طرق تفكيرهم، وعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم، ولهذا ينشأ داخل المديرية ما يشبه النزاع، أو الصراع، وقد يكون هذا الصراع، صراعاً في الهدف، ناتجاً عن حالة اختيار بين أهداف مختلفة، وقد يكون صراعاً إدراكياً ناشئاً عن وجود هدفين أمام الفرد وكلاهما، غير مرغوب فيهما، وقد يكون الصراع عاطفياً، ينشأ بسبب تأثير

المشاعر العاطفية على العلاقة بين الأفراد . ويستطيع مدير التربية والتعليم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع، لرد وجهات النظر السلبية التي قد تؤدي إلى تراجع عمل المديرية، وذلك من خلال العمل على نشر وجهات النظر الإيجابية، وتعزيزها والحفاظ على وجهات نظر متوازنة، ذلك أن الصراع قد يكون حالة إيجابية، مفيدة للمديرية، خصوصاً عندما يدرك المدير أن هناك من يعاني من حالة تباين، واختلاف ويعمل على التعامل، معها بما يساعد على تخفيفها وإعادة الفرد إلى حالة التوازن، وأمام المدير مجموعة من الأنماط لإدارة الصراع حددها عبد الباقي (٢٠٠١) بما يأتي:-

- نمط التجنب، وهو ميل المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع، أو الوقوف على الحياد على الأقل، وعلى المدير عدم التمادي في الاعتماد على هذا النمط، لما يسببه من سلبيات تجاه الفرد والمنظمة.
- نمط التلطيف، وهو النمط الذي من خلاله، يميل المدير إلى تلطيف حالة الصراع، بتقليل أو ضغط الفوارق، والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، لشعوره أن التباين والاختلاف في وجهات النظر، زائل لا محالة بمرور الوقت.
- نمط الإجبار: ينطوي هذا النمط على ميل المدير، نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على العاملين، و يفترض الأفراد الميالون لنمط الإجبار، أن حالات الصراع تنطوي على حصول موقفي الفوز أو الخسارة.

- فط التسوية: يعكس هذا النمط ميل المدير إلى التضحية ببعض المصالح، من أجل الوصول إلى حالة اتفاق، إلا أن المدير إذا استخدم هذا النمط، فقد تنشأ عنه جملة من المشكلات مثل سريان
- التسويات إلى الأمور البسيطة دون الأخرى، والقبول بالحلول البسيطة والسريعة دون البحث عن بدائل أخرى.
- فط التعاون: ومحوره الرغبة الصادقة في البحث عن مسببات الصراع، ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة، وغالباً ما يلجأ المدير إلى هذا النمط عندما تسود الرغبة عموماً لدى الأطراف لبلوغ حلول مفيدة.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين في المؤسسة توجيهاً يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم وحفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالآخرين وبعملهم ومناقشتها وحفزهم لدعم آرائهم ومقدماتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة التعليمية بفعاليتها المختلفة .

وتعني الاستثارة الفكرية ذلك النوع من السلوك القيادي الذي يحث العاملين في المؤسسة، على إعادة النظر في عملهم، ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء ، مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة، لأداء العمل. ويتضمن هذا السلوك تزويد العاملين بالتغذية الراجعة، حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة، بين أدائهم الحالي والممارسات المطلوبة، وذلك من خلال تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات، والحفز على التفكير، والتشجيع على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات، والعمل على تطوير القدرات والكفايات الخاصة

للعامل. والسعي لتوافر المبادرات الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة التربوية، وغالباً ما يقوم المدير بزيارة المدارس الرائدة وحضور المؤتمرات والندوات والاجتماعات التربوية.

مهارة التفاوض (Negotiation Skill)

نظراً للموقع المهم الذي يشغله مدير التربية والتعليم، واتساع شبكة الاتصال داخل مديريته، وتمثيله للمديرية عند لقائه مع أعضاء المجتمع المحلي والمؤسسات الرسمية، وغير الرسمية ،

فلا بد أن تتوفر لديه مهارة تفاوضية حازمة، ومقدرة على المناورة في الحالات والمواقف، التي تتطلب مثل هذا السلوك وتتطلب هذه المهارة.

- التسلح بالمعلومة الدقيقة الوافية.
- حسن اختيار التوقيت لطرح الفكرة .
- تحليل الموقف بشكله العام.
- الإسهام في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً، في حد ذاته وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم.
- الإسهام في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، مما ينسجم وأهداف المديرية.
- الإسهام في التحكم بسلوك العاملين، بما يتضمن تحريك هذا السلوك، وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية، تسعى الإدارة إلى وجودها في صفوف العاملين (جرادات ومؤتمن ، ٢٠٠٠).

- تبني سياسة التغيير (Change Policy Adoption):

تعد ظاهرة التغيير سمة ملازمة للنظم الاجتماعية والانظمة المتفرعة عنها ، استجابة لمستجدات جديدة أو دوافع كامنة لدى اصحاب النفوذ والسلطة وقد كان التغيير يتم في الماضي عن طريق السلطة المسيطرة التي تتسلح بأدوات الإيجار والذاتية .

مما أوجد لدى العاملين روح المقاومة والرفض والسلبية بل وتدني الروح المعنوية وكثيرا ما كانت عمليات التغيير تنفذ من خلال تطبيق أسلوب رقابة وضبط مباشرين واعتمادا على حوافز خارجية وغير نابعه من قناعات الافراد .

إن هناك نوعين رئيسيين للتغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي ، حيث يعني الأول بالقضايا الرئيسة وطويلة الأجل في حي يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات المؤثرة في تنظيمات العمل بشكل مباشر .

إن المؤسسة الناجحة هي التي لا ترى سقفاً للنجاح، وتسعى بشكل مستمر إلى تطوير أداؤها لتحقيق مزيد من التفوق والريادة .

إن مدير التربية والتعليم هو الشخص المقتدر على قيادة عملية التطوير المستمر في المؤسسة، على المستويين الإداري والفني، وهو أكثر الأفراد مقدرة على إحداث التغيير، لما يمتلكه من مصادر قوة متعددة. إن نجاح عمليات التغيير يتوقف كثيراً على مقدرة المدير على تشكيل ثقافة منظمة قائمة، على روى إستشرافية حكيمة، يسهم في ترسيخها مزيد من الثقة، ومشاركة في صناعة القرارات (ابو قحف، ٢٠٠٢) .

تفويض السلطة (Authority Delegation)

تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسة هي : الواجبات والمسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة واخيراً السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته .
وتفويض السلطه هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات أنظمة الإدارة وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الانسب فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام .

ويرتبط تفويض السلطة عادة بدرجة المركزية المطبقة في المنظمة ، وإذا كانت السلطة هي الحق في إمرة الآخرين، فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لإنجاز الأعمال، بوساطة الأفراد أي أنها أداة المدير في تنفيذ الأنشطة وبلوغ الأهداف وتفويض السلطة، يعني التنازل عن جزء من الصلاحيات للمديرين المساعدين أو رؤساء الأقسام في المديرية لممارسة السلطة حتى يتمكنوا من إنجاز المهمات، والأنشطة المنوطة بهم ويؤدي تفويض السلطة إلى السرعة في اتخاذ القرارات (عبود وآخرون ، ٢٠٠٠). فالرؤية الشاملة لا تقف عن حدود الحاضر وما يجري فيه لكنها تختز بالضرورة إلى المستقبل في محاولة لاستلهامه واستشراف ابعاده

والتنبؤ بأحداثه والاستعداد له بتجنيد الموارد المتاحة وإعادة صياغة البرامج والاستراتيجيات .

التطوير Development

تهدف محاولات التطوير التنظيمي لأية منظمة مهما كان فلسفة واسلوب عملية التطوير إلى زيادة الفاعلية التنظيمية بالدرجة الأولى وحل المشاكل والأزمات الإدارية التي تواجه المنظمات وتحسين مستوى أداء الأفراد على اعتبار انه لا توجد أي منظمة إدارية خالية من معيقات العمل أو مشكلات إدارية تعيق تنفيذ البرامج والأهداف وهذه المشكلات يمكن أن تكون على المستوى الفاداري بكافة مستوياته المختلفة سواء كان على مستوى التخطيط أم التنظيم أم التقويم أم الرقابة والإشراف أو الأسلوب القيادي المستخدم وغيرها من العمليات المرتبطة بالعمل الإداري أو المستوى الفني .

ويهدف تطوير المرؤوسين إلى خلق التفكير العقلاني، وذلك بربط قابليات المرؤوسين بفهم وتفسير المعارف المتحصلة وكيفية استخدامها. إن المدير الفعال في المديرية المعاصرة هو الذي يمتلك المهارات التحليلية والإنسانية والإدراكية ، فضلا عن المهارة في تخصصه لأن التطوير عملية تربية، وليست عملية تدريب، والمدير هو القادر على تطوير مرؤوسيه من خلال تهيئة الفرص لإكسابهم مهارات التعامل العادل، والمنصف مع الآخرين، ولذا فعلى المؤسسة أن تسعى إلى تصميم برامج تطويرية رفع سوية المرؤوسين في المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لما لذلك من أهمية في حياة المؤسسة التربوية (ابو زينه ، ٢٠٠٣) .

السؤال الثاني :- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للمهام التربوية الحالية من وجهة نظر القادة التربويين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة المهام التربوية الحالية وفيما يأتي عرض للنتائج وفقا لمجالات الأداة بشكل عام .

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة لمجالات منظومة المهام التربوية الحالية من وجهة نظر القادة التربويين .

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
١	المهام الإدارية	2.55	0.37	1	مرتفع
٢	المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي	2.17	0.45	2	متوسط
٣	المهام الاجتماعية والإنسانية	2.15	0.45	3	متوسط
٤	المهام الفنية	2.02	0.47	4	متوسط
٥	المهام التقنية	1.76	0.49	5	متوسط
٦	الدرجة الكلية للأداة	2.13	0.44		متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل بلغ (٢,١٣) وانحراف معياري (٠,٤٤) ومستوى متوسط .

وفيما يتعلق بمجالات الأداة فقد جاء مجال المهام الإدارية بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٣٧) ومستوى ممارسة مرتفع ، أما مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي فقد جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,١٧) وانحراف معياري (٠,٤٥) ومستوى ممارسة متوسط ، وجاء بالرتبة الثالثة مجال المهام الاجتماعية والإنسانية بمتوسط حسابي (٢,١٥) وانحراف معياري (٠,٤٥) ومستوى ممارسة متوسط ، أما مجال المهام الفنية فقد جاءت بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٠٢) وانحراف معياري (٠,٤٧) ومستوى ممارسة متوسط ، وفي الرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال المهام التقنية بمتوسط حسابي (١,٧٦) وانحراف معياري (٠,٤٩) ومستوى متوسط .

وفيما يأتي عرض لنتائج كل مجال مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية لها .

- مجال المهام الإدارية

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام الإدارية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين .

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
١	يضع الخطة العامة لمديريته بما ينسجم مع الأهداف العامة للوزارة.	2.73	0.29	1	مرتفع
٢	يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.	2.66	0.32	2	مرتفع
٣	يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديريته.	2.66	0.37	2	مرتفع
٤	يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.	2.65	0.35	4	مرتفع
٥	يشرك قطاعات المجتمع المختلفة في التخطيط التربوي.	2.65	0.38	4	مرتفع
٦	يعتمد النظريات العلمية الحديثة عند وضع الخطط للمديرية.	2.65	0.31	4	مرتفع
٧	يضع الغايات والأهداف التنظيمية المدرسية بفعالية.	2.63	0.33	7	مرتفع
٨	يحرص على أن يكون مهندساً إدارياً لمديريته.	2.54	0.36	8	مرتفع
٩	يحدد الاحتياجات التربوية في ضوء المستجدات والمتغيرات .	2.54	0.39	8	مرتفع
١٠	يعتمد أسس الكفاءة والانتماء المهني في اختيار القيادات.	2.54	0.35	8	مرتفع
١١	يطبق القوانين والتشريعات التربوية في المديرية.	2.54	0.37	8	مرتفع
١٢	يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.	2.54	0.38	8	مرتفع
١٣	يضع الغايات والأهداف المدرسية بفاعلية.	2.54	0.39	8	مرتفع
١٤	يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.	2.54	0.36	8	مرتفع
١٥	يراعي التسلسل الإداري في الاتصالات الإدارية.	2.46	0.39	8	مرتفع
١٦	يحرص أن تكون مديريته النموذج المحتذى في الميدان التربوي.	2.45	0.39	16	مرتفع
١٧	يحافظ على أوقات الدوام الرسمي.	2.45	0.39	16	مرتفع
١٨	يفوض جزءاً من مهامه لمرؤوسيه لتنميتهم إدارياً	2.44	0.36	18	مرتفع
١٩	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	2.41	0.45	19	مرتفع
٢٠	يقود التغيير والتحول في المديرية.	2.41	0.42	19	مرتفع
	الدرجة الكلية للمجال	2.55	0.37		مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (2.41-2.73) وان

أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص " يضع الخطة العامة لمديريته بما ينسجم مع الأهداف العامة

للوزارة والتي جاءت بالرتبة الأولى

" بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وانحراف معياري (٠,٢٩) وبمستوى ممارسة مرتفع وإن أدنى متوسط حسابي اشتركت فيه الفقرتان (١٩) و (٢٠) واللذان تنصان على "يشجع تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته " و " يقود التغيير والتحول في المديرية " فقد بلغ متوسطهما الحسابي (٢,٤١) بانحرافين معياريين (٠,٤٥) و (٠,٤٢) على التوالي ، وبمستوى مرتفع من حيث الممارسة .أما المجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (٢,٥٥) بانحراف معياري (٠,٣٧) وبمستوى ممارسة مرتفع ، وان هذه النتيجة تشير إلى مستوى مرتفع لممارسة المهام الإدارية من قبل مديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين .

- مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين

الرتبة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة	الفقرات
١	2.33	0.42	1	متوسط	يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.
٢	2.31	0.42	2	متوسط	يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات المختلفة.
٣	2.23	0.44	3	متوسط	يساعد على بناء علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.
٤	2.21	0.44	4	متوسط	يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسة التربوية والمجتمع
٥	2.14	0.45	٥	متوسط	يقوم بالتنسيق مع المجتمع المحلي بشرياً واجتماعياً ومادياً
٦	2.14	0.45	٥	متوسط	يعمل على تشكيل لجان كلية لدعم فعاليات مديرية التربية.
٧	2.14	0.45	٥	متوسط	يعمل على إيجاد آليات مناسبة للعمل مع المجتمع المحلي.
٨	2.13	0.45	8	متوسط	يعمل على تحسين دور المجتمع المحلي كمسهم في تطوير التعليم.
٩	2.11	0.46	9	متوسط	يقدم التسهيلات اللازمة لمؤسسات المجتمع المحلي.
١٠	1.99	0.47	10	متوسط	يعزز قيمة المشاركة والعمل بين المديرية والمجتمع.
	2.17	0.45		متوسط	الدرجة الكلية للمجال

يتبين من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي تراوحت بين (٢,٣٣-١,٩٩) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٤٧ - ٠,٤٢) وجاءت الفقرة التي تنص " يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٢) وبمستوى ممارسة متوسط ، في حين جاءت الفقرة التي تنص "يعزز قيمة المشاركة والعمل بين المديرية والمجتمع" بالرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي(١,٩٩) وانحراف المعياري(٠,٤٧) ومستوى ممارسة متوسط . أما المجال ككل فقد بلغ متوسطة الحسابي (٢,١٧) بانحراف معياري(٠,٤٥) وبمستوى ممارسة متوسط . وتظهر هذه النتيجة مستوى متوسطا لممارسة المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.

- مجال المهام الاجتماعية والإنسانية

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام الاجتماعية والإنسانية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
١	يشرف على برامج التغذية المدرسية.	2.33	0.42	1	متوسط
٢	يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.	2.32	0.42	2	متوسط
٣	يعتمد الأسلوب الإنساني في التعامل مع طالبي الخدمة.	2.23	0.44	3	متوسط
٤	يحرص أن يكون قدوه لمن يتعامل معهم.	2.22	0.44	4	متوسط
٥	يؤمن بالعدالة في التعامل والنزاهة في العمل.	2.20	0.44	5	متوسط
٦	يعمل بروح الفريق والتشاركية.	2.14	0.45	6	متوسط
٧	يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.	2.13	0.45	8	متوسط
٨	يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.	2.13	0.45	8	متوسط
٩	يتقبل الأفكار الإنسانية من الآخرين.	2.12	0.46	9	متوسط
١٠	يرغب في الانسجام والتعاون مع الآخرين.	2.11	0.46	11	متوسط
١١	يعمل على إشباع حاجات الأفراد والإنسانية.	2.11	0.46	11	متوسط
١٢	يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.	2.11	0.46	11	متوسط
١٣	يركز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.	2.10	0.46	13	متوسط
١٤	يشرف على تحسين المناخ النفسي في المديرية.	2.04	0.47	14	متوسط
١٥	يعمل على تكريس مفهوم إنسانية الإنسان في العمل.	1.99	0.47	15	متوسط
	الدرجة الكلية للمجال	2.15	0.45		متوسط

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المهام الاجتماعية والإنسانية تراوحت بين (٢,٣٣ - ١,٩٩) بانحرافات معيارية بين (٠,٤٧ - ٠,٤٢) وقد حصلت الفقرة التي تنص " يشرف على برامج التغذية المدرسية " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٢) وبمستوى ممارسة متوسط بينما جاءت الفقرة التي تنص

"يعمل على تكريس مفهوم إنسانية الإنسان في العمل " بالرتبة الأخيرة اذ بلغ متوسطها الحسابي (١,٩٩) وانحرافها المعياري (٠,٤٧). أما المجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (٢,١٥) بانحراف معياري (٠,٤٥) وبمستوى ممارسة متوسط وتشير هذه النتيجة إلى مستوى متوسط لممارسة المهام الاجتماعية والإنسانية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.

- مجال المهام الفنية

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام الفنية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين .

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
١	يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها.	2.18	0.45	1	متوسط
٢	يتابع مع المشرفين تنفيذ المناهج المختلفة في الميدان.	2.17	0.45	2	متوسط
٣	يقوم بالتجديد والتطوير المستخدمين للمناهج المدرسية.	2.09	0.46	3	متوسط
٤	يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المناهج الدراسية.	2.08	0.46	4	متوسط
٥	يشرف على تنظيم الامتحانات المدرسية.	2.08	0.46	4	متوسط
٦	يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية.	2.08	0.46	4	متوسط
٧	يشرف على برامج تحسين مستوى الطلبة المتأخرين دراسياً.	2.08	0.46	4	متوسط
٨	يعمل على تطوير أساليب تقويم الأداء في المديرية.	2.02	0.47	8	متوسط
٩	يشرف على توفير الكتب المدرسية للمدارس.	2.01	0.47	9	متوسط
١٠	يحافظ على التطور المهني المستمر من خلال تشجيع القرار.	2.01	0.47	9	متوسط
١١	يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة.	2.01	0.47	9	متوسط
١٢	يوفر المستلزمات المادية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.	2.01	0.47	9	متوسط
١٣	يعتمد معايير دقيقة لقياس مخرجات التعليم.	2.00	0.47	13	متوسط
١٤	يحدد بالتعاون مع المختصين خطة البحوث التربوية.	2.00	0.47	13	متوسط
١٥	يستفيد من نتائج البحوث في تطوير العمل في مديريته.	2.00	0.47	13	متوسط
١٦	يشرف على تخطيط الأنشطة المدرسية.	1.99	0.47	16	متوسط
١٧	يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الأنشطة التربوية.	1.93	0.48	17	متوسط
١٨	يتابع تنفيذ الأنشطة التربوية.	1.91	0.48	18	متوسط
١٩	يؤكد على أهمية النشاطات اللاصفية في المدارس.	1.90	0.48	19	متوسط

متوسط	20	0.49	1.82	يعمل على تقويم الأنشطة بالتعاون مع المختصين.	٢٠
متوسط		0.47	2.02	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المهام الفنية تراوحت ما بين (٢,١٨) - (١,٨٢) والانحرافات المعيارية بين (٠,٤٩ - ٠,٤٥) و ان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص " يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها " التي جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,١٨) وانحراف معياري (٠,٤٥) ومستوى ممارسة متوسط وان أدنى متوسط حسابي كان للفقرة " يعمل على تقويم الأنشطة بالتعاون مع المختصين" التي جاءت بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٢) وانحراف معياري (٠,٤٩) أما المتوسط الحسابي للمجال ككل فقد بلغ (٢,٠٢) وانحرافات معياري (٠,٤٧) وان هذا المتوسط يشير إلى مستوى متوسط لممارسة المهام الفنية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.

- مجال المهام التقنية

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتبة ومستوى الممارسة لمجال المهام التقنية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
١	يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.	1.82	٠,٤٩	1	متوسط
٢	يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	1.81	٠,٤٩	2	متوسط
٣	يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والتجارب الإنسانية.	1.80	0.49	3	متوسط
٤	يعمل على استقطاب كفاءات فنية عالية المهارة.	1.77	0.49	4	ضعيف
٥	يتابع أحدث الاتجاهات في مجال استخدام التكنولوجيا.	1.76	0.49	5	ضعيف
٦	يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية.	1.76	0.49	5	ضعيف
٧	يعمل على تغيير الاتجاهات السلبية نحو استخدام التكنولوجيا.	1.75	0.49	7	ضعيف
٨	يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية.	1.75	0.49	7	ضعيف
٩	يعمل على توفير التقنيات التربوية بأنواعها المختلفة.	1.75	0.49	7	ضعيف
١٠	يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.	1.75	0.49	7	ضعيف
١١	يتابع استخدام التقنيات التربوية في المدارس.	1.75	0.49	7	ضعيف
١٢	يدعم استخدام الحاسوب في المؤسسات التعليمية.	1.75	0.49	7	ضعيف
١٣	يشرف على مراكز مصادر التعليم ويعمل على تفعيل دورها.	1.74	0.49	13	ضعيف
١٤	يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي.	1.73	0.49	14	ضعيف
١٥	يعمل على توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس.	1.72	0.49	15	ضعيف
	الدرجة الكلية للمجال	1.76	0.49		ضعيف

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (١,٨٢ - ١,٧٢)

بانحرافات معياري قدره (٠,٤٩) لجميع الفقرات وحصلت الفقرة التي تنص " يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية

والمالية في المديرية " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٢) وانحراف معياري (٠,٤٩) وبمستوى ممارسة

متوسط

بينما حصلت الفقرة التي تنص " يعمل على توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس " على الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٤٩) وبمستوى ممارسة ضعيف، أما المجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (١,٧٦) بانحراف معياري (٠,٤٩) وبمستوى ممارسة ضعيف وهذه النتيجة تشير إلى مستوى ضعيف لممارسة المهام التقنية من قبل مديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.

السؤال الثالث: ما النظرة المستقبلية لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن بين الواقع والاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الخبراء التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم أسلوب دلفاي الذي طبق على عينة من الخبراء التربويين على مدى ثلاث جولات وكانت النتائج كما يأتي

الجولة الأولى :-

قدمت استبانة مكونة من ١٥٦ فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : المهام الإدارية ، والمهام الفنية ، والمهام التقنية ، والمهام المتعلقة بالمجتمع المحلي ، والمهام الاجتماعية والإنسانية ، إلى ٤٠ خبيراً تربوياً طلب منهم ابداء رأيهم بصدد تلك الفقرات ، فيما إذا كانت تمثل مهاماً تربوية مستقبلية لمديري التربية والتعليم أم لا ، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب من الاستبانة والملحق (٦) يوضح ذلك . هذا وقد اعتمدت نسبة موافقة ٧٥% فاكثراً من الخبراء معياراً للبقاء على الفقرة وفي ضوء ذلك تم حذف ٤٤ فقرة لم تحصل على هذه النسبة وفيما يأتي عرض لنتائج كل مجال خلال الجولة الأولى .

مجال المهام الإدارية :

يوضح الجدول (١٠) إجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالموافقة أو عدم الموافقة على فقرات هذا المجال فقد بلغ عدد فقراته ٣٨ فقرة لم تتم الموافقة على ١٠ فقرات وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فاكثراً من آراء الخبراء ٢٨ فقرة .

الجدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الإدارية

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١-	يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.	33	82.5
٢-	يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.	34	85
٣-	يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.	35	87.5
٤-	يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.	36	90
٥-	يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.	32	80
٦-	يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.	37	92.5
٧-	يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.	38	95
٨-	يشرك قطاعات المجتمع المختلفة في التخطيط التربوي.	30	75
٩-	يعتمد النظريات العلمية الحديثة عند وضع الخطط الأساسية والطارئة.	29	72.5*
١٠-	يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.	31	77.5
١١-	يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.	30	75
١٢-	يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.	30	75
١٣-	يوزع الاعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.	35	87.5
١٤-	يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.	36	90
١٥-	يحدد أولويات العمل التربوي.	29	72.5*
١٦-	يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.	30	75
١٧-	يعتمد أسس الكفاءة والمعرفة والانتماء المهني في اختيار القيادات.	28	70*
١٨-	يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.	33	82.5
١٩-	يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.	35	87.5
٢٠-	يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.	36	90
٢١-	يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.	38	95
٢٢-	يتبنى نظام المسائلة والرقابة للعاملين بموضوعية .	37	92.5
٢٣-	يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.	36	90
٢٤-	يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.	35	87.5
٢٥-	يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.	35	87.5
٢٦-	يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.	30	٧٥
٢٧-	يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.	30	75
٢٨-	يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.	36	90

72.5*	29	يحرص أن تكون مديريته النموذج الذي يحتذى في الميدان التربوي.	٢٩-
70*	28	يشكل رؤية مشتركة لوظيفة مدير التربية والتعليم ودورها في المجتمع.	٣٠-
70*	28	يقوم باتخاذ قرارات قائمة على الموضوعية والأسس العلمية.	٣١-
72.5*	29	يحرص أن يكون أول القادمين إلى المديرية وآخر الخارجين منها.	٣٢-
70-*	28	يعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز مهام مديرية التربية والتعليم.	٣٣-
72.5*	29	يقود التغيير في المديرية ويعمل على نشر الرؤية المشتركة وثقافة التغيير.	٣٤-
72.5	29	يعمل على الانسجام الملحوظ مع المهنة من خلال الاعتزاز بها.	٣٥-
87.5	35	يفوض الصلاحيات لمؤوسيه حسب مصلحة العمل .	٣٦-
85	34	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٣٧-
77.5	31	يقوم باستيعاب وفهم ما يستجد من قوانين وأنظمة وتعليمات تربوية.	٣٨-

مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي :

يبين الجدول (١١) إجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بفقرات هذا المجال من حيث الموافقة أو عدمها فقد بلغ عدد فقرات المجال (١٨) فقرة لم تحصل (خمس) منها على موافقة الخبراء التربويين وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فأكثر من الخبراء التربويين (١٣) فقرة خلال الجولة الأولى .

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

النسبة المئوية	التكرارات	الفقرة	الرقم
82.5	33	يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.	١-
87.5	35	يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات المجتمع المحلي.	٢-
90	36	يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية والاجتماعية.	٣-
82.5	33	يقدم التسهيلات المتاحة في المدارس والمديرية لمؤسسات المجتمع المحلي.	٤-
90	36	يبنى علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.	٥-
87.5	35	يشجع المواطنين المعنيين للالتحاق ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار.	٦-
75	30	يشرف على تخطيط برامج محو الأمية في المدارس التابعة لمديريته.	٧-
92.5	37	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج محو الأمية.	٨-
70*	28	يتابع تنفيذ برامج محو الأمية.	٩-
60*	24	يعمل على تحسين دور المجتمع المحلي كمساهم في تطوير التعليم.	١٠-
65*	26	يطور نظرة المجتمع المحلي للمعلم والتعليم ومهنة التعليم.	١١-
80	32	يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين التربية والمجتمع المحلي.	١٢-
87.5	35	يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي.	١٣-
90	36	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني.	١٤-
75	30	يعمل على تفعيل الخريطة التربوية في المديرية.	١٥-
72.5*	29	يقوم بالتنسيق مع المجتمع المحلي بشرياً واجتماعياً ومادياً.	١٦-
70*	28	يوفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروعات المشتركة مع المجتمع المحلي.	١٧-
85	34	يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم فعاليات المديرية.	١٨-

مجال المهام الاجتماعية والإنسانية

يبين الجدول (١٢) اجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٩) فقرة لم تحصل (١٢) فقرة على موافقة الخبراء التربويين ، وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فاكثر من الخبراء التربويين (١٧) فقرة خلال الجولة الأولى .

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الاجتماعية والإنسانية

النسبة المئوية	التكرارات	الفقرة	الرقم
87.5	35	يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية.	١-
75	30	يعمل على مكافحة الأمراض والأوبئة بالتعاون مع الجهات المعنية.	٢-
75	30	يساعد الطلبة الذين تحل بهم كوارث عامة ونكبات فجائية.	٣-
62.5*	25	يقدم الملابس والقرطاسية للطلبة المحتاجين.	٤-
87.5	35	يشرف على برامج التغذية المدرسية.	٥-
90	36	يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.	٦-
60*	24	يعمل على تنمية الضمير فيما يتعلق بالولاء والانتماء.	٧-
85	34	يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة.	٨-
65*	26	يكون قدوة لمن يتعامل معهم ويرأسهم.	٩-
60*	24	يؤمن العدالة في التعامل والنزاهة في تطبيق الأسس والمعايير المختلفة.	١٠-
90	36	ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي.	١١-
87.5	35	يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.	١٢-
85	34	يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى أفعال ملموسة.	١٣-
90	36	يعمل بروح الفريق والتشاركية.	١٤-
60*	24	ينمي القدرة على محاوره الآخرين.	١٥-
90	36	يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.	١٦-
60*	24	يقرر برامج إرشادية في الميدان لتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.	١٧-
90	36	يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.	١٨-
85	34	يتقبل الأفكار التربوية الجديدة من الآخرين.	١٩-
60*	24	يؤمن بقيمة الآخرين.	٢٠-
90	36	يشجع في الانسجام والتعاون مع الآخرين.	٢١-
60*	24	يثق بالنفس والإيمان بقيمة الفرد.	٢٢-
65*	26	يشبع حاجات الأفراد الإنسانية الأساسية.	٢٣-
62.5*	25	يتفهم دوافع الناس للعمل وقدراتهم وميولهم.	٢٤-
90	36	يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.	٢٥-
87.5	35	يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.	٢٦-

90	36	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.	-٢٧
60*	24	يقوم بالإشراف على تحسين المناخ النفسي في المديرية والمدارس التابعة لها.	-٢٨
90	36	يعمل على تكريس مفهوم الإنسان في العملية التربوية.	-٢٩

* الفقرات التي لم تحصل على موافقة ٧٥% من الخبراء فأكثر .

مجال المهام الفنية

يبين الجدول (١٣) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال. إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٣٩) فقرة لم تحصل (٨) فقرات على موافقة الخبراء التربويين ، وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فأكثر من آراء الخبراء التربويين لهذا المجال (٣١) فقرة من خلال الجولة الأولى .

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الفنية

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١-	يطور الرؤية المستقبلية للمناهج.	29	72.5
٢-	يوجه المختصين لتطوير المناهج بحيث يشبع حاجات الطلبة ورغباتهم.	30	75
٣-	يبنى المناهج في ضوء تعدد مصادر التعلم.	28	70
٤-	يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها.	33	82.5
٥-	يقوم بالتجديد والتطوير المستمرين للمناهج الدراسية لتواكب مستجدات العصر.	29	72.5
٦-	يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية.	35	87.5
٧-	يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية بموجب الخطة.	30	75
٨-	يهتم بتطوير الممارسة الإشرافية بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإشراف.	38	95
٩-	يقوم بمتابعة الإشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.	36	90
١٠-	يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان .	35	87.5
١١-	يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.	36	90
١٢-	يتابع فعاليات الإشراف التربوي وخطط المشرفين .	30	75
١٣-	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ الامتحانات.	35	87.5
١٤-	يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.	36	90

92.5	37	يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة.	١٥-
90	36	يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية في المدارس التابعة لمديريته.	١٦-
75	30	يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين دراسياً.	١٧-
87.5	35	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقويم الأداء.	١٨-
75	30	يعمل على تطوير أساليب تقويم الأداء في مديريته.	١٩-
72.5	29	يحافظ على التطور المهني المستمر.	٢٠-
87.5	35	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.	٢١-
72.5	29	يقدم المكافآت المالية للبحوث التربوية المتميزة.	٢٢-
70	28	يوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	٢٣-
70	28	يحدد بالتعاون مع المختصين خطة البحوث التربوية.	٢٤-
80*	32	يتابع إجراء البحوث التربوية في مديريته ويشجع على إجرائها.	٢٥-
90	36	يشرف على تخطيط وتنظيم برامج التدريب للعاملين في مديريته.	٢٦-
95	38	يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.	٢٧-
92.5	37	يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية	٢٨-
90	36	يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية.	٢٩-
82.5	33	يتابع تنفيذ برامج التدريب في أثناء الخدمة.	٣٠-
75	30	يؤكد إشباع حاجات العاملين وفقاً للمصادر المتاحة.	٣١-
77.5	31	يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع.	٣٢-
72.5	29	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٣٣-
75	28	يوفر البيئة المناسبة لتنمية وتدريب العاملين في المديرية للارتقاء بأدائهم.	٣٤-
75	30	يشرف على تخطيط الأنشطة التربوية.	٣٥-
75	30	يتابع تنفيذ الأنشطة التربوية.	٣٦-
82.5	33	يعمل على تقويم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين.	٣٧-
75	30	يقدم مكافآت للطلبة المتميزين في انجازاتهم بالمناسبات المختلفة.	٣٨-
90	36	يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية.	٣٩-

مجال المهام التقنية

يبين الجدول (١٤) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٣٢) فقرة لم تحصل (٩) فقرات على موافقة الخبراء التربويين ، وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فاكث من الخبراء التربويين لهذا المجال (٢٣) فقرة خلال الجولة الأولى .

جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام التقنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفقرة	الرقم
87.5	35	يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.	١-
75	30	يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية.	٢-
82.5	33	يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها.	٣-
90	36	يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي.	٤-
90	36	يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال استخدام التكنولوجيا.	٥-
75	30	يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة.	٦-
75	30	يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية.	٧-
72.5*	29	يستطيع بناء القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة المتعددة.	٨-
90	36	يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويعمل على توفيرها.	٩-
62.5*	25	يوفر نشرات تثقيفية للمدارس تتعلق بمعنى العولمة الصحيحة.	١٠-
87.5	35	يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.	١١-
72.5*	29	يُدعم استخدام الحاسوب والتقنيات الأخرى في المؤسسات التعليمية.	١٢-
87.5	35	يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية المتنوعة لإشباع الحاجات.	١٣-
90	36	يشرف على مصادر التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية.	١٤-
75	30	يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا بالبرامج التعليمية المختلفة.	١٥-
92.5	37	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية.	١٦-
75	30	يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي ويعقد دورات بهذا الشأن.	١٧-
82.5	33	يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة مع المدارس وخاصة النائية منها.	١٨-
67.5*	27	يعمل على تحسين برامج التعليم والتدريب ويعمل على توفير الأجهزة الحديثة.	١٩-
62.5*	25	يعتمد على معايير دقيقة لقياس مخرجات التعليم.	٢٠-
97.5	39	يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التكنولوجيا الحديثة .	٢١-
60*	24	يعتمد نظام شامل لتقويم أداء الطلبة من جميع الجوانب.	٢٢-
90	36	يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم.	٢٣-
72.5*	29	يستنبط أساليب جديدة في العمل.	٢٤-
90	36	يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة.	٢٥-
75	30	يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية.	٢٦-
75	30	يتابع ما يجري داخل الغرف الصفية من عمليات تعليمية .	٢٧-
87.5	35	يوفر الدعم اللازم لتنفيذ التجديدات التربوية .	٢٨-

75	30	يتابع ما يجري داخل الغرف الصفية من عمليات تعليمية.	٢٩-
75	30	يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة.	٣٠-
75	30	يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية.	٣١-
90	36	يوفر الدعم اللازم لتنفيذ التجديدات التربوية.	٣٢-

وبشكل عام يلخص الجدول (١٥) نتائج إجابات الخبراء التربويين للمجالات الخمسة المتضمنة في الأداة

المستخدمة لتعرف المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم .

جدول (١٥)

إجابات الخبراء التربويين بالموافقة أو عدمها على فقرات المجالات الخمسة للمهام التربوية المستقبلية

لمديري التربية والتعليم .

عدد الفقرات المتبقية	عدد الفقرات التي لم تحصل على موافقة	عدد الفقرات	المجال
٢٨	١٠	٣٨	المهام الإدارية
١٣	٥	١٨	المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي
١٧	١٢	٢٩	المهام الاجتماعية والإنسانية
٣١	٨	٣٩	المهام الفنية
٢٣	٩	٣٢	المهام التقنية
١١٢	٤٤	١٥٦	المجموع

الجدولة الثانية

عرضت (١١٢) فقرة موزعة على المجالات الخمسة التي تمت الاشارة اليها في الجدولة الأولى على الخبراء التربويين انفسهم ، واعيد الطلب اليهم ببيان رأيهم بصدد هذه الفقرات ان كانت تمثل مهاماً تربوية مستقبلية أم لا ، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب في الاستبانة (الملحق ٦) وقد اعتمدت في هذه الجدولة نسبة ٧٥% فأكثر أيضاً من موافقة الخبراء التربويين للإبقاء على الفقرة. وفي ضوء ذلك لم تحصل الموافقة على (١٢) فقرة وتم الإبقاء على (١٠٠) فقرة حصلت على هذه النسبة أو أكثر وفيما يلي عرض لنتائج الجدولة الثانية حسب مجالاتها .

جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الإدارية لمديري التربية والتعليم .

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١.	يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.	33	82.5
٢.	يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.	34	85
٣.	يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.	35	87.5
٤.	يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.	36	90
٥.	يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.	32	80
٦.	يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.	37	92.5
٧.	يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.	38	95
٨.	يشرك قطاعات المجتمع المختلفة في التخطيط التربوي.	30	74.5*
٩.	يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.	31	76
١٠.	يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.	30	75
١١.	يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.	30	75
١٢.	يوزع الاعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.	35	87.5
١٣.	يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.	36	90
١٤.	يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.	30	75
١٥.	يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.	30	75*
١٦.	يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.	35	87.5
١٧.	يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.	36	90
١٨.	يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.	38	95

92.5	37	١٩. يتبنى نظام المساءلة والرقابة للعاملين بموضوعية .
90	36	٢٠. يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.
87.5	35	٢١. يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.
87.5	35	٢٢. يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.
٧٥	30	٢٣. يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.
75	30	٢٤. يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.
90	36	٢٥. يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.
87.5	35	٢٦. يفوض الصلاحيات لمرؤوسيه حسب مصلحة العمل .
85	34	٢٧. يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.
72.5	29	٢٨. يقوم باستيعاب وفهم ما يستجد من قوانين وأنظمة وتعليمات تربوية.

يبين الجدول (١٦) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٨) فقرة لم تحصل فقرتان على موافقة الخبراء التربويين، وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فأكثر من آراء الخبراء التربويين لهذا المجال (٢٦) فقرة من خلال الجولة الثانية .

مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

جدول (١٧)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام المتعلقة بالمجتمع المحلي لمديري التربية والتعليم

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١.	يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.	33	82.5
٢.	يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات المجتمع المحلي.	35	87.5
٣.	يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية والاجتماعية.	36	90
٤.	يقدم التسهيلات المتاحة في المدارس والمديرية لمؤسسات المجتمع المحلي.	28	70*

90	36	5. يبني علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.
87.5	35	6. يشجع المواطنين المعنيين للاتحاق ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار.
74*	30	7. يشرف على تخطيط برامج محو الأمية في المدارس التابعة لمديريته.
92.5	37	8. يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج محو الأمية.
80	32	9. يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين التربية والمجتمع المحلي.
87.5	35	10. يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي.
90	36	11. يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني.
75	30	12. يعمل على تفعيل الخريطة التربوية في المديرية.
85	34	13. يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم فعاليات المديرية.

يبين الجدول (١٧) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا

المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (١٣) فقرة لم تحصل فقرتان على موافقة الخبراء التربويين، وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فأكثر من آراء الخبراء التربويين لهذا المجال (١١) فقرة من خلال الجولة الثانية .

مجال المهام الاجتماعية والإنسانية

جدول (١٨)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الاجتماعية والإنسانية لمديري التربية والتعليم

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١.	يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية.	35	87.5
٢.	يعمل على مكافحة الأمراض والأوبئة بالتعاون مع الجهات المعنية.	30	75
٣.	يشرف على برامج التغذية المدرسية.	35	87.5
٤.	يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.	36	90
٥.	يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة.	34	85
٦.	ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي.	36	90
٧.	يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.	35	87.5
٨.	يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى أفعال ملموسة.	34	85
٩.	يعمل بروح الفريق والتشاركية.	36	90
١٠.	يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.	36	90

90	36	يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.	١١
85	34	يتقبل الأفكار التربوية الجديدة من الآخرين.	١٢
90	36	يشجع في الانسجام والتعاون مع الآخرين.	١٣
90	36	يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.	١٤
87.5	35	يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.	١٥
90	36	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.	١٦
90	36	يعمل على تكريس قيمة مفهوم الإنسان في العملية التربوية.	١٧

يبين الجدول (١٨) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (١٧) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين ، وبذلك بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فأكثر من آراء الخبراء التربويين لهذا المجال (١٧) فقرة من خلال الجولة الثانية .

مجالات المهام الفنية

جدول (١٩)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الفنية لمديري التربية والتعليم

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١.	يوجه المختصين لتطوير المناهج بحيث يشبع حاجات الطلبة ورغباتهم.	31	77.5
٢.	يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها.	33	82.5
٣.	يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية.	28	70*
٤.	يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية بموجب الخطة.	30	75
٥.	يهتم بتطوير الممارسة الإشرافية بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإشراف.	28	70*
٦.	يقوم بمتابعة الإشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.	36	90
٧.	يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان .	35	87.5
٨.	يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.	36	90
٩.	يتابع فعاليات الإشراف التربوي وخطط المشرفين .	30	75
١٠.	يوفر المستلزمات الفنية لتنفيذ الامتحانات.	35	87.5
١١.	يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.	36	90
١٢.	يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة.	37	92.5
١٣.	يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية في المدارس التابعة لمديريته.	36	90
١٤.	يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين دراسياً.	30	75

87.5	35	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.	١٥
75	30	يعمل على تطوير أساليب تقييم الأداء في مديريته.	١٦
87.5	35	يوفر المستلزمات الفنية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.	١٧
80	32	يتابع إجراء البحوث التربوية في مديريته ويشجع على إجرائها.	١٨
90	36	يشرف على تخطيط وتنظيم برامج التدريب للعاملين في مديريته.	١٩
70*	28	يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.	٢٠
92.5	37	يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية	٢١
65*	26	يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية.	٢٢
67.5*	27	يتابع تنفيذ برامج التدريب في أثناء الخدمة.	٢٣
٨٧,٥	35	يوفر البيئة المناسبة لتنمية وتدريب العاملين للارتقاء بأدائهم .	٢٤
75	30	يؤكد إشباع حاجات العاملين وفقاً للمصادر المتاحة.	٢٥
72.5	29	يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع.	٢٦
72.5	29	يشرف على تخطيط الأنشطة التربوية.	٢٧
75	30	يتابع تنفيذ الأنشطة التربوية.	٢٨
82.5	33	يعمل على تقييم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين.	٢٩
75	30	يقدم مكافآت للطلبة المتميزين في انجازاتهم بالمناسبات المختلفة.	٣٠
67.5*	28	يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية.	٣١

يبين الجدول (١٩) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا

المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٣١) فقرة لم تحصل (٨) فقرات على موافقة الخبراء التربويين ، وبذلك

بقي عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فأكثر من الخبراء التربويين لهذا المجال (٢٥) فقرة خلال الجولة

الثانية .

مجال المهام التقنية

جدول (٢٠)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام التقنية لمديري التربية والتعليم

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١.	يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.	35	87.5
٢.	يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية.	30	75
٣.	يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها.	33	82.5
٤.	يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي.	36	90
٥.	يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال استخدام التكنولوجيا.	36	90
٦.	يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة.	30	75
٧.	يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية.	30	75
٨.	يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويعمل على توفيرها.	36	90
٩.	يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.	35	87.5
١٠.	يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية المتنوعة لإشباع الحاجات.	35	87.5
١١.	يشرف على نشاطات مصادر التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية.	36	90
١٢.	يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا بالبرامج التعليمية المختلفة.	30	75
١٣.	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية.	37	92.5
١٤.	يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي ويعقد دورات بهذا الشأن.	30	75
١٥.	يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة مع المدارس وخاصة النائية منها.	33	82.5
١٦.	يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم.	36	90
١٧.	يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة.	36	90
١٨.	يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية.	30	75
١٩.	يتابع ما يجري داخل الغرف الصفية من عمليات تعليمية.	30	75
٢٠.	يوفر الدعم اللازم لتنفيذ التجديدات التربوية.	36	90
٢١.	يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التكنولوجيا الحديثة .	32	80
٢٢.	يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة	30	75
٢٣.	يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية	30	75

يبين الجدول (٢٠) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا

المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٣) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين، وبذلك بقي

عدد الفقرات التي نالت موافقة ٧٥% فاكث من الخبراء التربويين لهذا المجال (٢١) فقرة خلال الجولة الثانية .

وبشكل عام يلخص الجدول (٢١) نتائج إجابات الخبراء التربويين للمجالات الخمسة التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم .

جدول (٢١)

إجابات الخبراء التربويين بالموافقة أو عدمها على فقرات المجالات الخمسة للمهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم .

عدد الفقرات المتبقية	عدد الفقرات التي لم تحصل على موافقة	عدد الفقرات	المجال
٢٦	٢	٢٨	المهام الإدارية
١١	٢	١٣	المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي
١٧	٠	١٧	المهام الاجتماعية والإنسانية
٢٣	٨	٣١	المهام الفنية
٢٣	٠	٢٣	المهام التقنية
١٠٠	١٢	١١٢	المجموع

الجولة الثالثة

عرضت (١٠٠) فقرة موزعة على المجالات الخمسة التي تمت الإشارة إليها في الجولة الثانية على الخبراء التربويين أنفسهم ، وأعيد الطلب إليهم ببيان رأيهم بصدد هذه الفقرات إن كانت تمثل مهاماً تربوية مستقبلية أم لا ، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب في الاستبانة (الملحق ٨) وقد اعتمدت في هذه الجولة نسبة ٧٥% فإكثر ايضاً من موافقة الخبراء التربويين للإبقاء على الفقرة. وفي ضوء ذلك تم الإبقاء على (١٠٠) فقرة حصلت على هذه النسبة أو أكثر وفيما يلي عرض لنتائج الجولة الثالثة حسب مجالاتها .

مجال المهام الإدارية

جدول (٢٢)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الإدارية لمديري التربية والتعليم .

الرقم	الفقرة	التكرارات	النسبة المئوية
١	يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.	39	97.5
٢	يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.	39	97.5

95	38	يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.	٣
95	38	يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.	٤
95	38	يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.	٥
95	38	يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.	٦
95	38	يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.	٧
95	37	يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.	٨
92.5	36	يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.	٩
90	36	يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.	١٠
90	36	يوزع الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.	١١
90	36	يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.	١٢
90	35	يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.	١٣
87.5	35	يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.	١٤
87.5	35	يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.	١٥
87.5	35	يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.	١٦
87.5	35	يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.	١٧
87.5	35	يتبنى نظام المسائلة والرقابة للعاملين بموضوعية .	١٨
87.5	35	يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.	١٩
87.5	35	يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.	٢٠
87.5	35	يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.	٢١
85	34	يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.	٢٢
85	34	يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.	٢٣
85	34	يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.	٢٤

82.5	33	يفوض الصلاحيات لمؤوسيه حسب مصلحة العمل .	٢٥
82.5	33	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٢٦

يبين الجدول (٢٢) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا

المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٦) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين

مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

جدول (٢٣)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

لمديري التربية والتعليم

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة	الرقم
99.5	40	يشجع المواطنين المعنيين على الالتحاق ببرامج تعليم الكبار	١
97.5	39	يتابع أنشطة مجالس الآباء المعلمين التربوية في المؤسسات التربوية	٢
92.5	37	يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي	٣
90	36	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج تعليم الكبار.	٤
90	36	يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات المجتمع المحلي .	٥
87.5	35	يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية	٦
87.5	35	يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين مديريته والمجتمع المحلي	٧
87.5	35	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني	٨
85	34	يبني علاقات وثيقة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة	٩
85	34	يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم نشاطات المديرية	١٠
75	30	يشجع زيارات الطلبة والعاملين إلى مؤسسات المجتمع المحلي	١١

يبين الجدول (٢٣) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال . إذ

بلغ عدد فقرات هذا المجال (١١) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين .

مجال المهام الاجتماعية والإنسانية

جدول (٢٤)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الاجتماعية والإنسانية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	التكرار
١	يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى ممارسات تربوية ملموسة	39	97.5
٢	يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم .	38	95
٣	يشرف على برامج التغذية المدرسية	36	90
٤	ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي .	36	90
٥	يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان .	36	90
٦	يعمل على توفير مناخ العمل المناسب للعاملين .	36	90
٧	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة	36	90
٨	يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية	35	87.5
٩	يعمل على مكافحة الامراض والأوبئة	35	87.5
١٠	يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.	35	87.5
١١	يشجع العمل بروح الفريق والتشاركية	35	87.5
١٢	يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية	35	87.5
١٣	يعمل على تكريس قيمة الإنسان في العملية التربوية	35	87.5
١٤	يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة .	34	85.0
١٥	يشجع على الانسجام والتعاون مع الآخرين	34	85.0
١٦	يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها	32	80
١٧	يتقبل الأفكار التربوية من الآخرين	32	80

يبين الجدول (٢٤) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا المجال . إذ

بلغ عدد فقرات هذا المجال (١٧) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين .

جدول (٢٥)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام الفنية لمديري التربية والتعليم .

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1	يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها	٣٨	٩٥
٢	يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية	٣٨	٩٥
٣	يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية	٣٧	٩٢,٥
٤	يقوم بمتابعة الاشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.	٣٦	٩٠
٥	يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان	٣٦	٩٠
٦	يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.	36	٩٠
٧	يتابع فعاليات الإشراف التربوي وخطط المشرفين	٣٦	٩٠
٨	يوفر المستلزمات الفنية اللازمة للامتحانات	٣٦	٩٠
٩	يتابع تنفيذ الامتحانات في المدارس التابعة لمديريته	٣٦	٩٠
١٠	يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة	٣٥	٨٧,٥
١١	يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية	٣٥	٨٧,٥
١٢	يتابع نتائج تحصيل الطلبة في المدارس التابعة لمديريته	٣٥	٨٧,٥
١٣	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء	٣٥	٨٧,٥
١٤	يعمل على تقييم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين	٣٥	٨٧,٥
١٥	يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين في المدارس	٣٤	٨٥
١٦	يشارك في تخطيط وتنظيم ومتابعة برامج التدريب للعاملين في مديريته.	٣٤	٨٥
١٧	يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية	٣٤	٨٥
١٨	يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.	٣٤	٨٥
١٩	يشرف على تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة التربوية المرافقة للمناهج	٣٣	٨٢,٥
٢٠	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية	٣٢	٨٠
٢١	يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية	٣٢	٨٠
٢٢	يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.	32	٨٠
٢٣	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.	32	٨٠

يبين الجدول (٢٥) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا

المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٣) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين.

جدول (٢٦)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات الخبراء التربويين فيما يتعلق بالمهام التقنية لمديري التربية والتعليم.

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
١	يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستمرار	38	95
٢	يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية	36	90
٣	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية	36	90
٤	يوظف التعلم الإلكتروني في المديرية	36	90
٥	يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والإنسانية .	36	90
٦	يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات .	36	90
٧	يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية .	35	87.5
٨	يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي .	35	87.5
٩	يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة	35	87.5
١٠	يؤكد ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المنشودة	35	87.5
١١	يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس	35	87.5
١٢	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية .	35	87.5
١٣	يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي.	35	87.5
١٤	يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة .	35	87.5
١٥	يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا في البرامج التعليمية المختلفة .	34	85
١٦	يشرف على نشاطات مراكز التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية	34	85
١٧	يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية .	34	85
١٨	يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التكنولوجيا الحديثة .	34	85
١٩	يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم	33	82.5
٢٠	يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة	33	82.5
٢١	يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويساعد على توفيرها	32	80
٢٢	يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة	32	80
٢٣	يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية	30	75

يبين الجدول (٢٦) إجابات الخبراء التربويين المتعلقة بالموافقة أو عدمها على الفقرات الخاصة بهذا

المجال . إذ بلغ عدد فقرات هذا المجال (٢٣) فقرة حصلت جميعها على موافقة الخبراء التربويين .

وبشكل عام يلخص الجدول (٢٧) نتائج إجابات الخبراء التربويين للمجالات الخمسة المتضمنة في الأداة المستخدمة لتعرف المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم .

جدول (٢٧)

اجابات الخبراء التربويين بالموافقة أو عدمها على فقرات المجالات الخمسة للمهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم .

عدد الفقرات المتبقية	عدد الفقرات التي لم تحصل على موافقة	عدد الفقرات	المجال
٢٦	٠	٢٦	المهام الإدارية
١١	٠	١١	المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي
١٧	٠	١٧	المهام الاجتماعية والإنسانية
٢٣	٠	٢٣	المهام الفنية
٢٣	٠	٢٣	المهام التقنية
١٠٠	٠	١٠٠	المجموع

صدق منظومة المهام التربوية المستقبلية .

قام الباحث بعرض الاستبانة التي تمثل منظومة المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم في الأردن على مديري التربية والتعليم في كافة المحافظات والألوية في المملكة وعددهم ٣٦ مديراً ومديرة ، للتأكد من صدق المنظومة وقد أبدى مديرو التربية والتعليم موافقتهم على جميع فقراتها كونها تشكل مهاماً أساسية لمدير التربية والتعليم إذ تراوحت نسبة موافقة هؤلاء المديرين من ٩٩% إلى ٨٦% وفقاً لمجالات المنظومة والجدول (٢٨) يوضح ذلك .

جدول (٢٨)

النسب المئوية العليا و الدنيا للموافقة على مجالات منظومة المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظرهم.

النسبة المئوية الدنيا للموافقة	النسبة المئوية العليا للموافقة	المجال
٨٦%	٩٩%	المهام الإدارية
٨٩%	٩٩%	مهام المجتمع المحلي
٨٩%	٩٩%	المهام الاجتماعية والانسانية

المهام الفنية	%٩٩	%٨٦
المهام التقنية	%٩٩	%٨٩

وفيما يلي القائمة النهائية للمهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة .

المهام الإدارية

- يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.
- يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.
- يعمل على توافر مستلزمات تنفيذ الخطة.
- يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.
- يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.
- يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.
- يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.
- يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.
- يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.
- يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.
- يوزع الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.
- يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.
- يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.
- يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.
- يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.
- يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.
- يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.
- يتبنى نظام المسائلة والرقابة للعاملين بموضوعية .
- يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.

يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.
يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.
يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.
يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.
يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.
يفوض الصلاحيات لمؤوسيه حسب مصلحة العمل .
يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.

المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

يشجع المواطنين المعنيين على الالتحاق ببرامج تعليم الكبار
يتابع أنشطة مجالس الآباء المعلمين التربوية في
المؤسسات التربوية
يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات
التربوية والمجتمع المحلي
يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج تعليم
الكبار.
يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات
المجتمع المحلي .
يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في
المناسبات الوطنية
يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين مديريته
والمجتمع المحلي
يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح
الانتماء الوطني
يبنى علاقات وثيقة مع مؤسسات المجتمع المحلي
المختلفة
يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم نشاطات
المديرية
يشجع زيارات الطلبة والعاملين إلى مؤسسات
المجتمع المحلي

المهام الاجتماعية والإنسانية

يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى ممارسات تربوية ملموسة
يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم .
يشرف على برامج التغذية المدرسية
ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي .
يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان .
يعمل على توفير مناخ العمل المناسب للعاملين .
يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة
يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية
يعمل على مكافحة الامراض والأوبئة
يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.
يشجع العمل بروح الفريق والتشاركية
يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية
يعمل على تكريس قيمة الإنسان في العملية التربوية
يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة .
يشجع على الانسجام والتعاون مع الآخرين
يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها
يتقبل الأفكار التربوية من الآخرين

المهام الفنية

يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها
يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية
يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية
يقوم بمتابعة الاشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.
يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان
يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.

يتابع فعاليات الإشراف التربوي وخطط المشرفين
يوفر المستلزمات الفنية اللازمة للامتحانات
يتابع تنفيذ الامتحانات في المدارس التابعة لمديريته
يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة
يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية
يتابع نتائج تحصيل الطلبة في المدارس التابعة لمديريته
يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقويم الأداء
يعمل على تقويم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين
يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين في المدارس
يشارك في تخطيط وتنظيم ومتابعة برامج التدريب للعاملين في مديريته.
يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية
يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.
يشرف على تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة التربوية المرافقة للمنهاج
يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية
يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية
يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.
يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقويم الأداء.

المهام التقنية

يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستمرار
يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية
يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية
يوظف التعلم الإلكتروني في المديرية
يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والإنسانية .
يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات .
يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية .
يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي .
يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة
يؤكد ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المنشودة
يسهل توافر وسائل الاتصال الفعالة في المدارس
يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية .
يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي.

يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة .
يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا في البرامج التعليمية المختلفة .
يشرف على نشاطات مراكز التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية
يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية .
يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التكنولوجيا الحديثة .
يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم
يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة
يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويساعد على توافرها
يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة
يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة وفقاً لاسئلتها والتوصيات التي تمخضت عن هذه النتائج السؤال الأول: ما الاتجاهات المعاصرة للمهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن؟ أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال أن الاتجاهات المعاصرة للمهام التربوية متوافرة بشكل كبير في الأدب التربوي مما يعكس نوعاً من الرؤية العميقة إلى مكونات هذه العملية، وفيما يأتي مناقشة لهذه الاتجاهات التربوية المعاصرة وفقاً لمجالاتها :

- المهام الإدارية

يلاحظ أن هناك تركيزاً على المهام الإدارية في العملية التربوية كما أن هناك زخماً في أدبيات هذا المجال ، ويتمثل ذلك في التخطيط ودوره في بناء الخطط الإدارية والفنية لصورة تكفل الإلتزام بالعمل ، سعياً إلى تحقيق الأهداف التربوية ، ويرتبط بالتخطيط كل من التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقييم والمتابعة، أما الاتصال فيشير إلى أن مدير التربية والتعليم لابد أن يكون فاعلاً في مهارة الاتصال لاسيما الاتصال الإداري داخل المؤسسة ، كما أن هناك تركيزاً على مهمة إدارة الوقت ذلك أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وتتطلب إدارة الوقت الرغبة في التطوير.

أما اتخاذ القرارات فأشارت الأدبيات في الموضوع إلى أنه لب العملية الإدارية ومحورها، كما كان هناك اهتمام بموضوع المساءلة كمفهوم إداري حديث، وهذا ينسجم مع توجهات مؤتمر التطوير التربوي الأول (١٩٨٧) الذي أكد على مبدأ المحاسبة والمساءلة لجميع القائمين على العملية التربوية ، ويرتبط بموضوع المساءلة موضوع الرقابة، والشفافية، التي تسبق وتواكب وتلي مهام التخطيط والتنظيم والقيادة، وتسعى إلى الكشف عن الانحرافات في العملية الإدارية

. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الزعبي (٢٠٠٣) من أن تطبيق الرقابة الإدارية من قبل مديري التربية والتعليم لم يرق إلى درجة الطموح المنشود ولا زال بحاجة إلى مزيد من التطبيق. كما ركزت الاتجاهات المعاصرة على المهام المتعلقة بإدارة الصراع ومقدرة مدير التربية والتعليم على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع وتصحيح وجهات النظر السلبية. ويتفق مع الاتجاهات المعاصرة لمهام مديري التربية والتعليم نتائج كل من دراسة أبوالكشك (١٩٩٦) ودراسة يدك(٢٠٠٥) ودراسة سلامة(٢٠٠٣) ودراسة طرخان(٢٠٠٣) ودراسة الحسين(١٩٩٢) ودراسة Canales)2003 ودراسة المخامرة(٢٠٠٥) .

- المهام الفنية:

يتبين من الأدب النظري المتعلق بالاتجاهات المعاصرة للمهام التربوية لمديري التربية والتعليم أن هناك اهتماماً بموضوع المهام الفنية ويأتي في أعلى السلم مهمة التدريب إذ ركز الأدب النظري على هذه المهمة ، فمدير التربية والتعليم هو المسؤول عن عملية التدريب داخل المديرية، لأنه القائد التربوي المؤهل والمقتدر على تنظيم برامج التدريب للعاملين بالتنسيق مع إدارة التدريب في وزارة التربية والتعليم وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة مؤتمن(٢٠٠٤) التي حددت مهارات المدير الجديد الذي يركز على أهمية التدريب والتأهيل في صناعة الإدارة التربوية ودراسة بني خلف(٢٠٠٤) ، والكيلاني (١٩٩٨).

وترتبط بمهمة التدريب مهمة التطوير التي تهدف إلى خلق التفكير العقلاني والرشيد لدى المرؤوسين وهي من المهام الضرورية لمدير التربية والتعليم كما أشار الأدب التربوي إلى أن من مهام مدير التربية والتعليم الهامة مهمة تقسيم العمل بين العاملين والمرؤوسين وكذلك تفويض السلطة، حتى يستطيع مدير التربية والتعليم التفرغ للإشراف ورسم السياسات ووضع الخطط.

وبرز من الاتجاهات المعاصرة للمهام، مهمة تبني سياسة التغيير، لأن المؤسسة التربوية الناجحة لا ترى سقفاً للنجاح ومدير التربية والتعليم هو الشخص القادر على قيادة عملية التغيير.

ويتفق مع الاتجاهات المعاصرة للمهام الفنية لمديري التربية والتعليم ما توصلت إليه الدراسات التي قام بها كل من مؤتمن (٢٠٠٢) وأبو قحف (٢٠٠٢) ومحمود (١٩٩٩) و زولار (Zoller,2002) وجرادات ومؤتمن (٢٠٠٠).

- المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

من الاتجاهات المعاصرة لمهام مديري التربية والتعليم تلك المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي إذ إن هناك تركيزاً على دور مديري التربية والتعليم بالتعاون مع المجتمع المحلي، من أجل تحقيق الأهداف التربوية، وهذا ينسجم مع توصيات مؤتمر التطوير التربوي الأول (١٩٨٧) الذي أشار إلى أن مجال المجتمع المحلي يعد عملاً أساسياً ومهمّة رئيسة من مهام مدير التربية والتعليم، إذ إن أداء الممارسات التربوية ضمن هذا المجال يساعد على بناء جسور المودة والألفة والتعاون بين التربية والمجتمع المحلي من خلال التعرف إلى إمكانات البيئة المحلية ومدى إسهامها في دعم التربية والعملية التربوية ويتم ذلك من خلال تشكيل اللجان المشتركة ومجالس الآباء والمعلمين. ويمكن أن توضع إمكانات المؤسسة التربوية، في خدمة المجتمع المحلي لاسيما في المناسبات والأعياد والاحتفالات الرسمية.

كما يمكن أن تقوم المؤسسات والشركات والهيئات المحلية بتقديم الدعم اللازم والمناسب للمؤسسة التربوية والسعي لبناء علاقة تفاعلية قائمة على تحديد الأدوار مع المجتمع المحلي والمشاركة الفعالة في الأعمال التطوعية والمناسبات الرسمية الوطنية والقضايا المجتمعية.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات طرخان (٢٠٠٤)، والقداح (٢٠٠٣)، وسلامة (٢٠٠٣) والتي أظهرت أن للتربية دوراً كبيراً في خدمة المجتمع المحلي.

- المهام الاجتماعية والإنسانية

تركزت الاتجاهات التربوية المعاصرة على مجال المهام الاجتماعية والإنسانية وبرز من هذه المهام، عملية الدافعية التي تعمل على توافر المناخ المناسب لإطلاق المبادرات الإبداعية والتجديد، كما أن الاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني وتوافر المبادرات الإبداعية والتجديد، وبناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التربوية ومراعاة الفروق الفردية لدى العاملين تعد من المهام الضرورية التي يجب أن يقوم بها مدير التربية والتعليم وتركزت المهام الاجتماعية على مقدرة مدير التربية والتعليم على التفاوض إذ لابد أن تتوافر لديه مهارة تفاوضية قادرة على المناورة في الحالات والمواقف التي تتطلب ذلك.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة ايستمان (Eastman,1999) حول ضرورة الاهتمام بالصحة الشخصية والنمو المهني للعاملين ونتائج دراسة بوري (Burry,2003) حول ضرورة معرفة مدير التربية والتعليم لأساليب حل المشكلات والعلاقات الاجتماعية وإدارة المعلومات ودراسة يدك(٢٠٠٥) ودراسة جرادات(٢٠٠٠) والتي تركز على أهمية النمذجة والتحفيز الذهني للعاملين وتشجيع العمل بروح الفريق.

- المهام التقنية:

تواجه الأنظمة التربوية تحدياً كبيراً في عالم اليوم الذي يتصف بسرعة التوسع التقني كي تبقى قادرة على القيام بدورها في إعداد الأجيال وتنشئتها، وتبدو هذه الثورة التقنية الهائلة مجاوزة للوظائف المعهودة التي ألفها الإنسان حتى اليوم من أدوات وتجهيزات، وتتوقع المؤسسات أن يتسارع الاستخدام المتنامي للحاسوب والانترنت الذي أصبح مصدراً غنياً للمناهج، ومرجعاً أساسياً للأبحاث والدراسات والحقول العلمية المختلفة.

- ويعتمد نجاح المؤسسة التربوية في استثمار التقنية بصورة ايجابية سليمة على تشكيل رؤية واضحة لأهمية التكنولوجيا ويمكن لمدير التربية والتعليم أن يسهم إسهاماً كبيراً في تشكيل دور التكنولوجيا في تطوير التعليم والوصول إلى الطموحات الكبيرة التي تنظر إلى الأردن كمركز لتكنولوجيا المعلومات في المنطقة، ويتوقف تحقيق تلك الطموحات بدرجة كبيرة على مدير التربية والتعليم الذي يشرف عملياً على عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم لإدارة المعرفة، ولابد من امتلاكه للمهارات التقنية اللازمة وأن يشجع العاملين معه على استخدامها كي يكون قادراً مع فريقه على تلبية الاحتياجات المهنية وأن يسعى إلى اكتشاف القدرات والقابليات الموجودة في عقول الأفراد والارتقاء بها كي تكون قادرة على خلق معرفة جديدة ، ويبدو من دراسة الأدب النظري اهتمام كبير بالمهام التقنية لمدير التربية والتعليم، ودور تكنولوجيا المعلومات، والعمولة، والتغيرات المتسارعة، وعليه لابد لمدير التربية والتعليم من الإلمام باستخدام التقنيات التربوية والعمل على توافر أجهزة الحاسوب والمختبرات المجهزة بكافة التجهيزات وقاعات الانترنت وشبكات الاتصال ، إذ أنها تساعد في اتخاذ القرارات وتمكن المرؤوسين من التعرف إلى الأهداف والغايات والبرامج وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة العناتي(٢٠٠٣) ودراسة زولار (Zoller,2002) ودراسة تيسكا (Teska,2003).

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للمهام التربوية الحالية من وجهة نظر القادة

؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن هناك اهتماماً واضحاً بالمهام الإدارية إذ كان مستواها مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٣٧) في حين احتلت المهام الفنية والتقنية والمهام الاجتماعية والإنسانية والمهام المتعلقة بالمجتمع المحلي مستوى متوسط، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه المهام بين ١,٧٦-٢,١٧ وكانت المهام التقنية في المرتبة الأخيرة بين المهام وهذا يدل على الاهتمام الواضح من قبل مديري التربية والتعليم بالمهام الإدارية أكثر من غيرها وربما يرجع ذلك إلى الآثار الإيجابية لمنظومة البرامج التدريبية التي نفذتها وزارة التربية والتعليم لتطوير القيادات التربوية منذ المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي ١٩٨٧ كبرنامج تطوير الإدارة التربوية ومشروع تطوير الكفاءة المؤسسية.

إن الاهتمام ما زال قوياً بتغليب الجوانب الإدارية واعتبارها أولوية في ممارسات المديرين الفعلية وتتفق هذه المؤشرات مع أغلب نتائج الدراسات العربية والأجنبية التي توصلت إلى وجود اهتمام كبير في الجوانب الإدارية دون انخراط فعلي ومشاركة جادة في تطوير عمليات التعليم والتعلم. واحتلت المهام التقنية المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كان المتوسط الحسابي لها (١,٧٦) والانحراف المعياري (٠,٤٩)

وهذا يدل على ضعف واضح لدى مديري التربية والتعليم في استخدام وسائل التكنولوجيا والتقنيات التربوية الحديثة وربما يرجع ذلك إلى ضعف تأهيل مديري التربية والتعليم وتدريبهم في هذا المجال. وفيما يلي مناقشة لكل مجال من المجالات الخمسة:-

- المهام الإدارية:

بلغ عدد المهام المتعلقة بالجانب الإداري (٢٠) مهمة، متوسطها الحسابي الكلي (٢,٥٥) وانحرافها المعياري (٠,٣٧) ومستوى الممارسة مرتفع.

وقد احتلت الفقرة "يضع الخطة العامة لمديريته بما ينسجم مع الأهداف العامة للوزارة" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وانحراف معياري (٠,٢٩) وكان مستواها مرتفعاً وهذا يدل على اهتمام مديري التربية والتعليم بوضع الخطط العامة للمديرية بشكل يكون فيه انسجام وتوافق مع الخطة العامة للوزارة، والأهداف العامة للوزارة وربما يرجع ذلك إلى حرص مدير التربية والتعليم للظهور أمام الوزارة بالشخص الحريص على الانسجام والتطبيق الحر في أهداف الوزارة في برامج ومشاريعه وخطته.

أما الفقرة (٢٠) والتي تنص على "يقود التغير والتحول في المديرية" فقد كان متوسطها الحسابي (٢,٤١) وانحرافها المعياري (٠,٤٢) وبمستوى ممارسة مرتفع وهذا يدل على عدم وجود رغبة لدى مدير التربية والتعليم على التطوير والتغيير في مديريته ولذا فإنه لا يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته من جهة كما أنه لا يتبنى برامج التحول والتغيير في المديرية ويرغب في عدم الحراك وبقاء الأمور على وضعها ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم مقدرة مدير التربية والتعليم على تبني سياسات التحول والتغير والتطوير، والإبداع ومرد ذلك عدم امتلاكه لمهارات القيادة الإدارية الإبداعية والخلاقة، وهذا يتفق مع دراسة القداح (٢٠٠٣) التي أكدت على ضرورة امتلاك المديرين لكفايات محورية تتعلق ببناء الخطط الإدارية الفنية بصورة تكفل الالتزام بالعمل تحت مظلة التشريعات التربوية والسياسات العامة للدولة سعياً إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المقصودة وصولاً إلى تحقيق اتجاهات سلوكية خاصة لسياسة الدولة وتوجهاتها والتزاماتها المبدئية.

- مجال المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي:

بلغ عدد المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي عشر- مهام، كانت نتائجها بشكل عام متوسطة وقد تراوحت بين (٢٣٣ - ١٩٩) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٤٧ - ٠,٤٢) وجاءت الفقرة التي تنص " يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٢) وبمستوى ممارسة متوسط، في المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة التي تنص " يعزز قيمة المشاركة والعمل بين المديرية والمجتمع " بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحراف المعياري (٠,٤٧) وبمستوى ممارسة متوسط. أما المجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (٢,١٧) بانحراف معياري (٠,٤٥) وبمستوى ممارسة متوسط. وتظهر هذه النتيجة مستوى متوسطاً لممارسة المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين.

وهذا يدل على ايمان مديري التربية والتعليم بضرورة وجود جسور من المشاركة والتعاون بين التربية والمجتمع المحلي وذلك انسجاما مع توصيات مؤتمر التطوير التربوي الاول عام ١٩٨٧ والذي ينص على ضرورة بناء جسور من التعاون بين التربية والمجتمع وهذه النتيجة تنسجم مع ما توصلت اليه دراسة طرخان (٢٠٠٤) التي نصت على ضرورة بناء علاقة وثيقة بين التربية والمجتمع المحلي والارتقاء بدور المجتمع المحلي كمساهم في التعليم ، ودراسة القداح (٢٠٠٣) ، التي نصت على المشاركة الفاعلة في الاعمال التطوعية والمناسبات الرسمية والوطنية والقضايا المحيطة.

المهام الاجتماعية والانسانية:

بلغ عدد المهام المتعلقة بالنواحي الاجتماعية والانسانية ١٥ مهمة تراوح متوسطها الحسابي بين (٢,٣٣- ١,٩٩) وانحرافها المعياري بين (٠,٤٧ - ٠,٤٢) وجميع المهام وقعت في الدرجة المتوسطة. أما أعلاها فكانت الفقرة (١١) التي تنص "يشرف على برامج التغذية المدرسية" حيث كان متوسطها الحسابي (٢,٣٣) وانحرافها المعياري (٠,٤٢) وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع الأدب النظري التي يشير إلى رغبة المديرين بالإشراف على برامج التغذية المدرسية خوفاً من وقوع تجاوزات في تنفيذها مما يؤدي إلى نقد المجتمع المحلي وارتفاع وتيرة الشكاوى التي ربما تصل إلى وزارة التربية والتعليم، وهذا لا يرغبه مدير التربية والتعليم. أما أدنى المهام في هذا المجال فكانت الفقرة التي تنص "يعمل على تكريس مفهوم إنسانية الإنسان في العمل" حيث كان متوسطها الحسابي (١,٩٩) والانحراف المعياري (٠,٤٧) وهذا يدل على أن هذا المفهوم غير واضح في العمل لدى كثير من مديري التربية والتعليم، حيث لا زالت النظرة السائدة لدى كثير من المديرين هي نظرية الرئيس والمرؤوس، ولا زالت الممارسات تبتعد عن النواحي الإنسانية.

- المهام الفنية

بلغ عدد المهام الفنية من وجهة نظر القادة التربويين (٢٠) مهمة وكانت نتائج المهام الفنية متوسطة بشكل عام فقد حصلت جميع المهام على نتيجة متوسطة، وقد تراوحت بين (١,٨٢) للفقرة التي تنص على "يعمل على تقديم الأنشطة بالتعاون مع المختصين" و ٢,١٨ للفقرة التي تنص على "يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول لها".

إن أعلى نسبة كانت للفقرة التي تنص على "يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها" فالواضح أن كثيراً من مديري التربية والتعليم لا يضعون الأهداف الواجب تحقيقها نصب أعينهم وإنما يقومون بأعمالهم كيفما تيسر وهذا النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (القداح، ٢٠٠٣) التي أكدت على أهمية تحديد الأهداف التربوية من أجل نجاح العمل وكذلك دراسة الحسين. ودراسة يدك (٢٠٠٥) التي أشارت إلى أن ضرورة مشاركة المدير للعاملين في وضع أهداف المؤسسة ودراسة طرخان (١٩٩٦) التي أشارت إلى ضرورة تطوير الأهداف العامة والخاصة للتربية أما المهام التي حصلت على نتائج متوسطة فكانت هي.

ما زال هناك توجه نحو أولويات إدارية بحتة لدى مدير التربية على حساب الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر العملية التربوية ولعل مرد ذلك عائد إلى الاعتقاد السائد بأن عملية التعليم والتعلم في أبعادها التخطيطية والتنفيذية والتقييمية مقتصرة على المشرفين والمعلمين وقد يرتبط بذلك حرص الإدارة التربوية على إبراز قدراتها في الجوانب الظاهرة أو الداعمة لهذه العملية التي يمكن من خلالها التدليل على مدى فاعلية تلك الإدارة متمثلة في جوانب الضبط والنظام والدوام والعلاقات مع المجتمع المحلي.

وهذا يدل على وجود رغبة أكيدة لدى مديري التربية والتعليم في انتهاج المراحل التخطيطية السليمة والقويمة التي تبدأ بتقييم الاحتياجات المؤسسية للعمل على إشباعها وتوافرها وذلك من خلال صياغة الأهداف التربوية الواجب تحقيقها قبل المباشرة بالعمليات الأدائية إلى تكون في مسارها الصحيح والسليم. كما أن الخطط التربوية بما تتضمنه من أهداف تربوية تخضع لمتابعة من وزارة التربية والتعليم في المركز حيث تقدم الوزارة بإدراج بنود الخطط التربوية الخاصة بالمحافظات والألوية بينما تتضمن في أهداف تربوية في خططها الطويلة المدى والمتوسطة المدى والقصيرة المدى.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الحسين (١٩٩٢)، وطرخان (٢٠٠٤)، والقداح (٢٠٠٣) وأبو غزلة (٢٠٠٥). أما سبب تدني مستوى الفقرة التي تنص على "يعمل على تقويم الأنشطة بالتعاون مع المختصين" فهذا راجع إلى وجود تفرد في صناعة القرارات واتخاذها من قبل مدير التربية والتعليم رغم استشارة الأفراد في بعض الأحيان كما قد تشير إلى عدم وجود ثقة بالمختصين والمعنيين في المديرية.

كما يدل على رغبة الإدارة بالاحتفاظ بالمسؤولية وعدم تشجيع الآخرين على تحملها كما قد يكون لأسباب منها الرغبة في الاحتفاظ بكل شيء أو عدم الاطمئنان إلى الآخرين في تحملها، والرغبة لدى مدير التربية والتعليم بالسيطرة والهيمنة على كل شيء داخل مديرية التربية والتعليم وبشكل عام يمكن إرجاع هذه النتيجة للمهام الفنية إلى قصور في الجانب التأهيلي للمديرين في الجوانب الفنية، إذ إن مؤهلاتهم غالباً لا تتجاوز درجة البكالوريوس في حقل تخصص ما، إضافة إلى دبلوم الإدارة التربوية أو ماجستير في الإدارة التربوية، كما أن البرامج التدريبية التي التحقوا بها جاءت ذات طابع إداري ولم تتعرض بصورة مباشرة إلى مفردات الدور الفني. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج الدراسات الحديثة مثل دراسة طرخان (٢٠٠٤) . التي تؤكد على الترويج نحو الإدارة التشاركية وروح الفريق الواحد المتكامل الذي يسهم في كافة الفعاليات والنشاطات ويشارك في صناعة القرارات.

- المهام التقنية

بلغ عدد المهام التقنية ١٥ مهمة وقد كانت نتائجها جميعاً متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين ١,٨٢ للفقرة رقم (١) والتي تنص على "يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية" وأدناها كانت للفقرة رقم (١٥) والتي تنص على يعمل على توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس حيث كان متوسطها الحسابي (١,٧٢) وانحرافها المعياري (٠,٤٩) وحصلت ثلاث فقرات على مستوى متوسط و١٢ فقرة على مستوى ضعيف والمستوى الكلي للمجال كان ضعيفاً ويلاحظ من هذه النتائج تدني مستوى المهام التقنية وربما يعود ذلك إلى ضعف خبرة مديري التربية والتعليم بالنواحي التقنية وتركيزهم على النواحي الإدارية.

كما أن قلة استخدام الحوسبة في الأعمال الإدارية والمالية يرجع إلى الدخول المتأخر للحوسبة في الأعمال الإدارية والمالية، وكذلك قلة تدريب الكوادر الإدارية على استخدام الحوسبة في الأعمال الإدارية والمالية وأحياناً ربما يعود إلى مقاومة التغيير التي يتبناها القادة التربويون ولديهم اتجاهات سلبية نحو استخدام التكنولوجيا في المؤسسة التربوية.

وهذه النتائج تختلف مع ما توصلت إليه دراسة القداح (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى ضرورة التوظيف الأمثل للمرافق من مكاتب ومختبرات وتقنيات تربوية في الأعمال المختلفة وكذلك تهيئة البنية التعليمية المناسبة لتوظيف مصادر المعلومات.

وكذلك دراسة طرخان (٢٠٠٤) التي أكدت على ضرورة مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحوسبة ودراسة العناتي (٢٠٠٣) التي ترى "أنه في منظمات عام ٢٠٢٠ يرتبط جميع العاملين جميع المستويات بتكنولوجيا المعلومات، كما تحدث فيها المعلومات باستمرار وتصبح جزءاً من رأس المال المنظمة".

ومما سبق يتبين ان ممارسة مديري التربية والتعليم للمهام المتعلقة بالمجتمع المحلي والمهام الاجتماعية والإنسانية والمهام الفنية والمهام التقنية كانت نتائجها متوسطة ويرجع ذلك الى عدم إشراك مديري التربية والتعليم في البرامج التدريبية المتعلقة بهذه المجالات وكذلك عدم إيفاد مديري التربية والتعليم في دورات داخلية أو خارجية لتنمية المعرفة لديهم بهذه المهام .

السؤال الثالث : ما النظرة المستقبلية لتطوير منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم في الأردن بين الواقع والاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الخبراء التربويين؟

جاءت منظومة المهام التربوية المستقبلية لمديري التربية والتعليم في الأردن متوافقة ومنسجمة مع الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية والاتجاهات الحديثة في وزارة التربية والتعليم التي تناولت هذا الموضوع والتي تدعو إلى دور قيادي لمدير التربية والتعليم، بحيث يتحول مدير التربية والتعليم إلى قائد يشارك المؤسسة التربوية في اتخاذ القرارات ويحترم الآخرين، ويقدر جهودهم ويوفر المناخ المناسب لهم كما جاءت منسجمة مع تطلعات القيادة الأردنية التي حرصت على التكيف مع متطلبات العصر ومواجهة متطلبات المستقبل ، من خلال مقررات مؤتمر التطوير التربوي الأول (أيلول ١٩٨٧) ومؤتمر التطوير التربوي الثاني (١٩٩٩) وخطة التطوير التربوي، المرحلة الأولى (١٩٨٩-١٩٩٠) والمرحلة الثانية (١٩٩٦-٢٠٠٠) وبرنامج تطوير الإدارة التربوية (١٩٩٧-٢٠٠٠) ومشروع الكفاءة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم ومشروع استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية (١٩٩٩) التي أكدت على ضرورة العمل على بلورة مفهوم القيادة التربوية وإعداد القادة التربويين ومشروع تطوير الإدارة والتنظيم في وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥) على مستوى الوزارة ومديريات التربية والتعليم من أجل إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال تطبيق الإدارة اللامركزية وتأهيل مديري التربية والتعليم للقيام بأدوارهم على أفضل وجه.

كما جاءت المنظومة منسجمة مع تطلعات الإدارة التربوية العربية وتمشياً مع المؤتمرات العربية مثل مؤتمر وزارة التربية والتعليم والمعارف العرب في طرابلس (١٩٩٨) والثاني في دمشق (١٩٩٩) واجتماع خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية (أبو ظبي ٢٠٠٠) وجميعها أكدت على ضرورة تنمية قادة يتميزون بالقدرة على الإبداع والابتكار وإدارة الفريق التعاوني وإدارة التغيير الإيجابي الشامل.

وفيما يلي عرض لمجالات منظومة المهام التربوية وفقاً للنتائج التي تمخضت عنها الجولة الثالثة بأسلوب دلفاي :

- المهام الإدارية:

تضمنت المهام الإدارية ٢٦ فقرة، مستواها العام مرتفع ، إذ بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية للمجال ٨٩,٣٣% من حيث الموافقة عليها .

وحصلت أعلى فقرتين "يوزع الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين" وفقرة "يحرص على التسلسل الإداري في الاتصال الوظيفي" على أعلى نسبة مئوية (٩٧,٥ %) وتكرارات مقدارها ٣٩ تكراراً، في حين حصلت الفقرة ٢٦ "يعتمد أسس الكفاءة والانتماء المهني في اختيار القيادات" على أدنى نسبة مئوية مقدارها ٨٠% و ٣٢ تكراراً.

وهذا يدل على أهمية توزيع الأعمال والأنشطة والواجبات على العاملين بالتساوي إذ يشعر الفرد بأهميته ودوره في السلم الوظيفي، كما تدل النتائج على أهمية مراعاة التسلسل الإداري في الاتصال الوظيفي.

- المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

ضم هذا المجال ١١ فقرة، وكانت النسبة المئوية الكلية لها ٨٨,٨% ومستواها مرتفع، وكانت أعلى فقرة في ترتيب فقرات المجال، الفقرة التي تنص على "يشجع المواطنين المعنيين على الالتحاق ببرامج تعليم الكبار حيث حصلت على نسبة مئوية مقدارها ٩٩,٥% وتكرار ٤٠ ومستوى مرتفع وهذا يدل على أهمية متابعة مدير التربية والتعليم لبرامج تعليم الكبار ومحو الأمية وتشجيع المواطنين على الالتحاق بها، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (سلامة، ٢٠٠٣) ودراسة (طرخان، ٢٠٠٤) ودراسة (قداح، ٢٠٠٣) ودراسة (يدك، ٢٠٠٥). وتختلف عما توصلت إليه دراسة أبو الكشك (١٩٩٦) التي تشير إلى تدني مستوى أداء مديري التربية والتعليم في هذا المجال لأن مشكلة محو الأمية لم تعد في الوقت الحاضر تحتل الأولوية في دائرة اهتمام مديري التربية والتعليم كما أنها لم تعد قضية رئيسة في المجتمع يستدعي الاهتمام.

أما الفقرة (١١) فكانت "يشجع زيارات الطلبة والعاملين إلى مؤسسات المجتمع المحلي فقد كانت نسبتها المئوية ٧٥% وتكرارها ٣٠ وهذا يدل على قلة اهتمام مديري التربية والتعليم بزيارات الطلبة والعاملين إلى مؤسسات المجتمع المحلي، إذ يترك هذا النشاط إلى الأسرة ودورها في تشجيع الطلبة على مؤسسات المجتمع المحلي.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو الكشك (١٩٩٦) التي تؤكد على ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة بسبب تعقد الحياة المعيشية وانشغالهم بأعمالهم وتؤكد على دور المؤسسات الأخرى مثل الأسرة في تعليم الأبناء.

وتظهر أهمية هذا المجال في الاهتمام الذي يبديه مديرو التربية والتعليم بهذا المجال نظراً لأهمية التعاون بين التربية والمجتمع المحلي فالمسؤولية مشتركة من أجل تحقيق الأهداف التربوية وانسجاماً مع توصيات مؤتمر التطوير التربوي الأول ١٩٨٧ الذي أكد على أهمية المجتمع المحلي، كميدان أساسي وهام من مهام مديري التربية والتعليم وذلك من أجل بناء جسور المودة والمحبة والألفة والتعاون بين التربية والمجتمع المحلي.

- المهام الاجتماعية والإنسانية:

بلغ عدد هذه المهام (١٧) مهمة، نسبتها المئوية الكلية (٨٧,٧%)، ومستواها مرتفع وقد احتلت الفقرة (١) والتي تنص على يعمل على "ترجمة شعار الأردن أولاً إلى ممارسات تربوية ملموسة" على الرتبة الأولى بنسبة مئوية مقدارها (٩٧,٥%) وتكرار (٣٩) ومستوى مرتفع، وهذا يدل على ضرورة اهتمام مديري التربية والتعليم يغرس الروح الوطنية لدى التلاميذ والحرص على التوعية الوطنية والاهتمام بالانتماء إلى الوطن.

ولذا يجب أن تكون هذه المهمة في رأس أولويات مدير التربية والتعليم في العمل وهذا يتفق مع ما دعت إليه مؤتمرات التطوير التربوي لا سيما مؤتمر التطوير التربوي الأول ١٩٨٧ ومؤتمر التطوير التربوي الثاني ١٩٩٩.

أما أقل المهام الاجتماعية والإنسانية رتبة فكانت الفقرة ١٩ والتي تنص على "تمكين الطلبة والعاملين من استيعاب مفهوم الديمقراطية وحقوق الإنسان"، حيث لا زال مفهوم الديمقراطية وحقوق الإنسان غير واضح لدى كثير من المواطنين فالإنسان يهتم بالدرجة الأولى بمصالحه الشخصية وينسى مصالح الآخرين وحقوقهم .

-المهام الفنية

بلغ عدد فقراتها ٢٣ فقرة وكانت النسبة المئوية الكلية للمجال (٨٧,٥ %) والمستوى العام مرتفع وحصلت أعلى فقرات "يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها ، يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية" على نسبة ٩٥% وتكرار ٣٨.

وهذا يدل على أهمية صياغة الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها وكذلك متابعة المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية .

وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي قام بها أبو الكشك (١٩٩٦)، ودراسة الحسين (١٩٩٢) التي أظهرت أن هناك حاجة كبيرة لدى المديرين للاهتمام بالأهداف التربوية والمناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية ، وأدنى النتائج كانت للفقرات ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، والتي نصت على يلي:

"يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية ، يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية، يتابع تنفيذ الامتحانات العامة ، يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقويم الأداء" حيث كانت نسبتها المئوية ٨٠% وتكراراتها ٣٢.

وحتى يتمكن مدير التربية من تحقيق ذلك يجب أن يكون قائداً تربوياً ومتميزاً من خلال التعاون والعمل بروح الفريق والتشاركية واللجوء إلى التعاون وإزالة التيارات التي تعيق العمليات التواصلية في المجتمع.

- المهام التقنية

تضمن المهام التقنية (٢٣) فقرة ، مستواها العام مرتفع ، إذ بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية للمجال (٨٣%) من حيث الموافقة عليها ، وحصلت أعلى فقرة "يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستمرار" على أعلى نسبة مئوية (٩٥%) وتكرار (٣٨) ، في حين حصلت الفقرة (٢٣) "يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية" على أدنى نسبة مئوية مقدارها (٧٥%) وتكرارات مقدارها (٣٠) وهذا يدل على أهمية متابعة التطور في التكنولوجيا والاتصال لما لهذا الجانب من أهمية كبيرة في تطوير العمل في مديرية التربية والتعليم .

التوصيات:

- اعتماد منظومة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم دليل عمل لهؤلاء المديرين .
- العمل على تطوير المديرين مهنيًا عن طريق التحاقهم بالدراسات العليا ووضع برامج تدريب خاصة بهم لتحليل النمط القيادي ووصفه وقياسه.
- عقد الدورات التدريبية لمديري التربية والتعليم من أجل التدريب على طرائق تحسين دافعية العاملين وتوفير الرضا الوظيفي لهم.
- توجيه مديري التربية والتعليم نحو استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة ومساعدتهم في امتلاك الكفايات المهنية وإدارة الصراع.
- إعطاء مديري التربية والتعليم في الأردن دوراً في وضع السياسات التربوية والقوانين والتشريعات.
- القيام بإجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية مختلفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري التربية والتعليم ضمن خطة شاملة يكون التركيز فيها على المهارات والمهام والكفايات التي تعتبر المحور الأساس للأداء التربوي.
- توافر النشرات الحديثة وخلصات الأبحاث والدراسات والتقارير المتعلقة بمجال الإدارة التربوية ليكون مدير التربية والتعليم على اتصال مباشر مع كل ما هو جديد للاسترشاد به والإفادة منه.
- تجذير التوجه اللامركزي في السياسات التربوية العامة، ليكون لمديري التربية والتعليم والميدان دور في قيادة المؤسسة التربوية وتطوير برامجها وفعاليتها ورسم خططها المستقبلية.

- إعطاء مدير التربية والتعليم دوراً رئيساً في مناقشة الأهداف التربوية العامة وأطر السياسة التربوية وذلك نظراً لأهمية توافر تغذية راجعة ميدانية تساعد صانعي القرار في الوزارة في رسم السياسات ووضع الأهداف وتحديد البرامج والخطط التربوية.
- تطوير معايير اختيار مديري التربية والتعليم بحيث تتضمن تلك المعايير إضافة إلى المؤهلات العلمية والتربوية، معايير تتعلق بالسمات الشخصية والتوجهات القيادية والانتماء إلى العمل التربوي.

المراجع

المراجع العربية

- أبو زينة، فريد (٢٠٠٣). الإعداد المميز للمعلم الأردني، وقائع المؤتمر الوطني لإعداد المعلم الأردني، عمان: وزارة التربية والتعليم .
- أبو شيخة، نادر (١٩٩١). إدارة الوقت، ط٢. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أبو غزلة، محمد (٢٠٠٥). "بناء برنامج تدريبي لمديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). أساليب التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أبو الكشك، محمد نايف (١٩٩٦). بناء برنامج لتطوير إدارة مديري التربية والتعليم في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- احمد، احمد إبراهيم (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط١، الإسكندرية: مكتبة المعارف.
- ارشيد، عبد الله عبد القادر (١٩٩١)، الدور القيادي لمديري التربية و التعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٠)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر.
- بني خلف، صالح (٢٠٠٤). تقييم القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لبرامج التأهيل التربوي وتصوراتهم المستقبلية لتطويرها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- الجابري، محمد عابد (١٩٩٨) " العرب والعولمة "، المستقبل العربي، العدد ٢٢٤، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- جرادات، عزت (١٩٨٣) التدريس الفعال، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- جرادات، عزت ومؤتمن، منى (٢٠٠٠)، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الجنحاني، الحبيب (١٩٩٩). " ظاهرة العولمة: الواقع والآفاق " مجلة عالم الفكر، المجلد (٢٨)، العدد (٢) أكتوبر، ص٩-٣٨ الكويت.

- الحسين، خالد (١٩٩٢). فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستها في مجال عملهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان.
- خزاعلة، كامل (٢٠٠٢)، تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الاردن في ضوء مهامها الادارية و الفنية ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد ، العراق.
- خشاب، عايذة سيد (٢٠٠٠) ، القيادة الإدارية الفعالة ، القاهرة : جامعة عين شمس.
- خصاونة، عمر محمد علي (١٩٩٧) ، تصورات القادة التربويين في الأردن للأولويات التربوية في القرن الحادي والعشرين ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن .
- الخطيب، أحمد (١٩٩٨). تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان: المركز الوطني.
- دره، عبد الباري (٢٠٠١) ، الإدارة الأردنية ومتغيرات العصر، عمان : دار الفارس للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال (١٩٩٤) ، مدير المدرسة في الأردن ، خصائصه ، ممارساته ، اتجاهاته ، عمان :المركز الوطني للبحث و التطور التربوي .
- الرحالة، سامي (٢٠٠٥). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- الزعبي، ميسون (٢٠٠٣) درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- سعد الدين، إبراهيم (١٩٩٠) تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين: الكارثة أو الأمل. التقرير التلخيصي لمشروع مستقبل التعليم في الوطن العربي ، منشورات منتدى الفكر العربي. عمان.
- السعود، راتب و بطاح، احمد (١٩٩٦) " مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم" ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد ٣ ، العدد الثاني ص٣٠٢.
- سلامة، رتيبة (٢٠٠٣). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن .
- سويدان، فضل (٢٠٠٢). واقع المعلوماتية في الأردن. عمان: مركز المعلومات الوطني الأردني.
- صادق، حصه محمد (١٩٩٠)، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- الطراونة، اخليف (٢٠٠٣). التطوير التربوي، عمان: دار الشروق.

- طرخان ، محمد (٢٠٠٤) درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام (٢٠٢٠) وإعداد القيادات التربوية لمواجهةها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- الطعاني، حسن (١٩٩٩). "دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة"، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة الثامنة، العدد ١٥، ص ٢٨.
- الطويل، هاني (١٩٩٧). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط ٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عاشور، محمد (١٩٩٩). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة. دار الجامعات المصرية.
- عايش، محمد (١٩٩٨) ، اتجاهات الاتصالات و سياستها في دولة الإمارات العربية المتحدة وانعكاساتها على التنمية الوطنية، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: ، دار الجامعة للطباعة والنشر.
- عيود، عبد الغني و ضحاوي، بيومي ، و سلامه، عادل والسيد بكر، عبد الجواد (٢٠٠٠) ، التربية المقارنة و الألفية الثالثة ، الإيديولوجيات و التربية و النظام العالمي الجديد ، القاهرة: دار الفكر العربي .
- عبيدات، زهاء الدين (١٩٩٥) تحليل وتقويم القيادة الإدارية التربوية في الأردن في ضوء المنظور الإسلامي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)- جامعة أم درمان، الخرطوم، السودان.
- العتوم، احمد حسن (١٩٩٧) ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، الإسكندرية :مكتبة الإقطاع.
- عساف، محمود (١٩٨٨). أصول الإدارة. القاهرة: دار الكتب.
- العظامات ، خلف (٢٠٠٤) درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم ، (إطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- العلي ، احمد عبدالله (٢٠٠٢) ، العولمة والتربية، القاهرة : دار الكتاب الحديث .
- العميرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية، ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العناتي، ختام (٢٠٠٣). بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- العوائد، سعود (٢٠٠١). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء المهمات الموكلة لهم، كما يراها العاملون في تلك المديريات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن.

- عويدات، عبد الله (١٩٩٩) "المدرسة الأردنية و تحديات القرن الحادي والعشرين" عمان : مؤسسة شومان .
- عويضة، عدنان (٢٠٠٣). درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس.
- عيد، فاتن (٢٠٠٤). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية تربية عمان الأولى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- غرايبة، فوزي (٢٠٠١) ، قضايا أردنية معاصرة ، عمان: مؤسسة عبد الحميد شومان.
- غيث، وليد (١٩٩٦). أثر أنماط الاتصال القيادي لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديرياتها الثانوية في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- الفريجات، غالب عبد المعطي (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة. عمان: الشركة الجديدة للطباعة والتجليد.
- قبلان، ارشيد (١٩٩٤). درجة اعتماد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن على المعلومات لدى اتخاذهم القرارات الإدارية والفنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- القداح ، محمد (٢٠٠٣) الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين ، (إطروحة دكتوراه غير منشوره) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣ ، عمان: دار الشروق .
- القسوس، ابتسام (٢٠٠٤)، خصائص التغيير التربوي في مجال الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (١٩٨٧-٢٠٠٢) ومدى إدراك القيادات الإدارية لمهام بناء أنموذج التطوير، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- كنعان، نوف (٢٠٠٢) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
- الكيلاني، عبد الله زيد (١٩٩٧) المساءلة الإدارية في الأردن "محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان: الأردن.
- الكيلاني، أنمار (١٩٩٨). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة الملك سعود، م١٠، ع١ص٦٥.

- اللوزي، موسى (١٩٩٩). "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية" أبحاث اليرموك، (١٥)، ٤، ص ٢٥ .
- ماهر، احمد (٢٠٠٢)، دليل المدير في التخصص، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (١٩٨٦). السلوك التنظيمي، القاهرة: المكتب العربي الحديث.
- محمود، حسن (١٩٩٩). خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين، مجلة التربية، الأزهر، العدد ٧٩.
- المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا (٢٠٠١). سيناريوهات الأردن، ٢٠٢٠-حوار سياسات، عمان.
- مخامرة، ماهر (٢٠٠٥). أمودج مقترح لهيكله الوظائف القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الخصائص والمكونات الأساسية لهذه الوظائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- مرسى، محمد منير (٢٠٠١) الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
- مصطفى، احمد سيد (١٩٩٥)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.
- مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣) علم الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥) الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم: عمان.
- مؤمن، منى (١٩٨٧)، إدارة التغيير ، جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم ،مجلد ٣٦، العدد ٤، ص ٢٨.
- مؤمن، منى (٢٠٠٣). التجارب والتجديدات العالمية في الإدارة التربوية، رسالة المعلم المجلد ٤١، العدد ٢٥، ص ٦٢ .
- مؤمن، منى (٢٠٠٤)، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المركزية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، السودان .
- مهدي، عباس عبد (٢٠٠٤). أمودج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية، مؤتم للبحوث والدراسات، العدد (١)، المجلد (١٩)، الأردن.
- مياس، أحمد (١٩٩٦). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويين ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد ، الأردن .
- الناشف، أنطوان (٢٠٠٠). التخصص، مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية.

- نشوان، يعقوب (١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- نصير، يوسف (٢٠٠١). "المعلوماتية في الأردن، الواقع والآفاق"، فوزي غرايبة (محرر) قضايا أردنية معاصرة. عمان: دار الفارس للنشر والتوزيع.
- النوباني، مصطفى (٢٠٠٣)، العلاقات بين مصادر قوة القادة التربويين و اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي و التزامهم التنظيمي في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
- الهاشل، سعد جاسم (١٩٨٧)، القيادة التربوية في الفكر المعاصر ، قطر: كلية التربية ، جامعة قطر.
- وزارة التربية و التعليم (٢٠٠٢)، مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية ، عمان .
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٩)، المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي ، رسالة المعلم ، العدد ٣، ٤، ص٧.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٦) ، انجازات خطة التطوير التربوي ، عمان،المديرية العامة للتدريب التربوي .
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٨) ، الخطة الثانية للتطوير التربوي في الاردن ١٩٩٩ - ٢٠٠٥ ، عمان .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢) ، نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. رسالة المعلم، المجلد (٤٠) العدد٤، حزيران، عمان: الأردن.
- وزارة التربية والتعليم(١٩٩٧)، قانون التربية والتعليم، قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤) ، الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية، المديرية العامة للتخطيط التربوي ، عمان .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). التقرير الإحصائي، المديرية العامة للتخطيط التربوي، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات، ط١٦، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥) الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم، عمان.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٠٦). التقرير السنوي، عمان.
- الإمام ،مديحة(١٩٨١)، " اضواء على الإدارة التربوية وملامحها في النظام التربوي في سوريا"، مجلة الفكر العربي، معهد الإنماء العربي في بيروت، السنة الثالثة،العدد ٢٤، كانون أول .
- يدك، علي (٢٠٠٥). الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن .

- يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠١). العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الملك سعود، مجلد ١٣، العلوم الإدارية (١)، ص ٣٧.
- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢)، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية، ط١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المراجع الأجنبية :

- Ayers, Richard (1986) "Perceptions of Future Roles of Public School Administration. A Delphi Study" **DAI**, Vol. 8, P.95-100.
- Balse, Joseph (1999) "Effective Instructional Leadership Theory, the Teacher's Eyes". **High School Magazine**: Vol.7, No.1, P.125.
- Bartholomew, Walter. (2002), "Leadership Values and Roles of Florida School District Superintendents WWLib. UMI. Com/dissertations, DAI-A 63/02, P.428.
- Canales, Priscilla. (2003), "Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents In **Education Service Center**, Region 20, Texas.
- Dingle, Jesse (1997) Today's Fad or Tomorrow's Future? Educational Leadership program, University of North Carolina.
- Eastman, Mark & Mirocknik, Denise A. (1992), Stressed for Success: A study of Stress and the Superintendency, **ERIC**, vol. 27, No.1, ED 336854.
- Feldman, Joel (1990) An Analysis of the Tasks Functions and Responsibilities of the Public and High School Principalship as Perceived by Principals and Teachers **Ph.D.**, New York University. Vol.50.
- Teska, Jane Ellen. (2003) "The superintendency: Effective Leadership Through Communication" wwwLib .UMI. Com/dissertation, **DIA-A64/65P1488**.
- Hammond, Linda (1989). Accountability Mechanisms in Big City School System, Eric Clearing House on Urban Education, New York.
- Kerchner, Charles Taylor. (1992) "superintendent Role changes and Labor Relations Reform, **ERIC**, ED 336863.

- Lang, p(1994) School Leadership in Canada, A profile for the go's. Hillsdale. ont.
- Peter, A.S. (1995) Concept of Leadership, Cambridge: Cambridge University press.
- Pew, Kelly Uldrick(2002). "Leadership Styles of Female Superintendents in The 21 st Century Testing Feminist Assumptions" . DAI – A63/06.P93.
- Phillips, S (1987) District Level Policies and Practices **Phi Delta Kappan**, 68.
- Roberts, Laraine M.(1992) "Constructing A Practical Framework for the superintenderts Leadership Role in school Reform" ERIC, ED 335732.
- Turoff, M. & Hiltz, S.R. (2000). Computer Based Delphi processes. London. kingsley. Retrieved Janvary 29, 2003, from the world wide web: <http://www.eies.njit.edu/~turoff/papers/delphi3.html>.
- Uhing, Marlene A. (2002) "Strategies Used by Nebraska Superintendents to Assist And Improve The Ineffective School Principal", DAI – A63/04.P165.- Unevoc.(2001).Using Delphi Technique in Assessing for VTET. Retrieved May 20,2004 from the World Wide web: <http://globalization@Lists.Worldbant.Orghttp://www.voctech>.
- Zoeller, Maroba Folstadt.(2002). Leadership Practices and Technology Competencies Critical to an Effective Superintendent Preparation Program. DAI- A63/06.P12

الملحقات

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/السيدة مدير إدارة/ مدير.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول منظومة مهام مديري التربية والتعليم المستقبلية في الأردن، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

ونظراً لموقعكم المتميز في وزارة التربية والتعليم ومعرفتكم الأكيدة بطبيعة مهام مديري التربية والتعليم في الميدان ومدى ممارستهم العملية لتلك المهام، فإن الباحث يرجو الإطلاع على قائمة المهام التربوية المرفقة لبيان رأيكم حول مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لتلك المهام وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

واقبلوا الاحترام

الباحث

زيد الدباس

أسماء الخبراء التربويين

جامعة عمان العربية للدراسات العليا	معالي الأستاذ الدكتور خالد العمري
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود
وزير تربية سابق مدير مركز تنمية الموارد البشرية	معالي الأستاذ الدكتور منذر المصري
وزير تربية سابق عميد شؤون الطلبة	معالي الأستاذ الدكتور عزت جرادات
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	الدكتور عاطف مقابلة
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	الدكتور سالم بدر
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	الدكتور أحمد التل
الجامعة الهاشمية	الأستاذ الدكتور محمود أبو قديس
جامعة جدارا	الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب
جامعة جدارا	الأستاذة الدكتورة رداح الخطيب
أمين عام وزارة التربية والتعليم	الأستاذ الدكتور أحمد بطاح
جامعة مؤتة	الدكتور حسن الطعاني
جامعة مؤتة	الأستاذ الدكتور عبد الفتاح خليفات
جامعة مؤتة	الدكتورة منيره الشрман
جامعة مؤتة	الدكتور أحمد عريبات
جامعة البلقاء	الدكتور سعد خريسات
الجامعة الأردنية - عميد كلية التربية	الأستاذ الدكتور أثمار الكيلاني
الجامعة الاردنية	الأستاذ الدكتور هاني الطويل
الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور سلامة طناش
جامعة اليرموك	الأستاذ الدكتور حسن الحباري
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	الأستاذ الدكتور كمال دواني
وكالة الغوث الدولية - مستشار	الدكتور محمد الطرخان
كلية القادسية	السيد عبد الوهاب الطراونة
أمين عام المجلس الأعلى للشباب	الدكتور عاطف عضيات
أمين عام وزارة التربية والتعليم	الأستاذ الدكتور تيسير النهار
وزارة التربية والتعليم	الدكتور محمد الزعبي
وزارة التربية والتعليم	الدكتور فواز جرادات
وزارة التربية والتعليم	الدكتور قاسم القضاة
وزارة التربية والتعليم	الدكتورة ضحى الحديدي
وزارة التربية والتعليم	الدكتورة منى مؤتمن
وزارة التربية والتعليم	الدكتور عبد الرحمن العرمان
وزارة التربية والتعليم	الدكتور محمود القباصة

السيد محمد العكور	وزارة التربية والتعليم
السيد حسنى الشريف	وزارة التربية والتعليم
السيد سليمان خريسات	وزارة التربية والتعليم
السيد عبد الحكيم مهيدات	وزارة التربية والتعليم
السيد ابراهيم على زياد	وزارة التربية والتعليم
الآنسة جانيت برمامت	وزارة التربية والتعليم
الآنسة توجان برمامت	وزارة التربية والتعليم
السيد هشام الأطرش	وزارة التربية والتعليم

الملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستاذ / الدكتورالأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يقوم الباحث باعداد دراسة حول مهام مديري التربية والتعليم بين الواقع والنظرة المستقبلية لتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، ونظراً لما تتمتعون به من معرفة كبيرة واهتمام واسع في القضايا التربوية فاني على يقين انكم ستسهمون في انجاح هذه الدراسة من خلال المساهمة في تطوير هذه الاستبانة ، راجيا منكم التلطف ببيان رأيكم في مدى صلاحية فقرات هذه الاستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب .

واقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحث

زيد عبد الكريم الدباس

استبانة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم بصيغتها الأولى من وجهة نظر القادة التربويين

التعديل المقترح	بحاجة الى تعديل	صلاحية الفقرة		إنتهاء الفقرة للمجال		المهام الإدارية
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية	
						١- يضع الخطة العامة لمديريته بما ينسجم مع الأهداف العامة للوزارة.
						٢- يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.
						٣- يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير التخطيط في مديريته.
						٤- يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.
						٥- يشرك قطاعات المجتمع المختلطة في التخطيط التربوي.
						٦- يعتمد النظريات العلمية الحديثة عند وضع الخطط للمديرية.
						٧- يضع الغايات والأهداف التنظيمية المدرسية بفعالية.
						٨- يحرص على أن يكون مهندساً إدارياً لمديريته.
						٩- يحدد الاحتياجات التربوية في ضوء المستجدات والمتغيرات المحيطة.
						١٠- يعتمد أسس الكفاءة والالتزام المهني في اختيار القيادات.
						١١- يطبق القوانين والتشريعات التربوية في المديرية.
						١٢- يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.
						١٣- يضع الغايات والأهداف المدرسية بفاعلية.
						١٤- يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.
						١٥- يراعي التسلسل الإداري في الاتصالات الإدارية.
						١٦- يحرص أن تكون مديريته النموذج المحتذى في الميدان التربوي.
						١٧- يحافظ على أوقات الدوام الرسمي.
						١٨- يفوض جزءاً من مهامه لمؤوسيه لتنميتهم إدارياً
						١٩- يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.
						٢٠- يقود التغيير والتحول في المديرية.
						٢١- يتخذ القرارات بطريقة موضوعية وأسس علمية.
						٢٢- يعمل على تحديد الرؤية التربوية لمديريته التربية والتعليم.
						٢٣- يعزز الإجراءات الضرورية لإنجاز مهام مديرية التربية والتعليم.
						٢٤- يتبنى إعداد قيادات تربوية واعدته.

						٢٥- يتخذ القرارات الإدارية في ضوء نتائج تقييم الأداء.
المهام الفنية						
						١- يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها.
						٢- يتابع مع المشرفين تنفيذ المناهج المختلفة في الميدان.
						٣- يقوم بالتجديد والتطوير المستخدمين للمناهج المدرسية.
						٤- يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المناهج الدراسية.
						٥- يشرف على تنظيم الامتحانات المدرسية.
						٦- يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية.
						٧- يشرف على برامج تحسين مستوى الطلبة المتأخرين دراسياً.
						٨- يعمل على تطوير أساليب تقييم الأداء في المديرية.
						٩- يشرف على توفير الكتب المدرسية للمدارس.
						١٠- يحافظ على التطور المهني المستمر من خلال تشجيع القرار.
						١١- يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة.
						١٢- يوفر المستلزمات المادية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.
						١٣- يعتمد معايير دقيقة لقياس مخرجات التعليم.
						١٤- يحدد بالتعاون مع المختصين خطة البحوث التربوية.
						١٥- يستفيد من نتائج البحوث في تطوير العمل في مديريته.
						١٦- يشرف على تخطيط الأنشطة المدرسية.
						١٧- يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الأنشطة التربوية.
						١٨- يتابع تنفيذ الأنشطة التربوية.
						١٩- يؤكد على أهمية النشاطات اللاصفية في المدارس.
						٢٠- يعمل على تقييم الأنشطة بالتعاون مع المختصين.
						٢١- يشرف على تنظيم برامج تدريب العاملين في مديريته.
						٢٢- يعمل على تطوير برامج التدريب وتحسين جوانبها المختلفة.
						٢٣- يتابع تنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة.
						٢٤- يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب.
						٢٥- يتابع برامج محو الأمية وتعليم الكبار.
المهام التقنية						
						١- يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.
						٢- يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
						٣- يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والتجارب الإنسانية.
						٤- يعمل على استقطاب كفاءات فنية عالية المهارة.

					٥- يتابع أحدث الاتجاهات في مجال استخدام التكنولوجيا.
					٦- يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية.
					٧- يعمل على تغيير الاتجاهات السلبية نحو استخدام التكنولوجيا.
					٨- يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية.
					٩- يعمل على توفير التقنيات التربوية بأنواعها المختلفة.
					١٠- يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.
					١١- يتابع استخدام التقنيات التربوية في المدارس.
					١٢- يدعم استخدام الحاسوب الحاسوب في المؤسسات التعليمية.
					١٣- يشرف على مراكز مصادر التعليم ويعمل على تفعيل دورها.
					١٤- يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي.
					١٥- يعمل على توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس.
					١٦- يعمل على توفير النشرات التثقيفية للمدارس والمتعلقة بالعولمة.
					١٧- يعمل على تطبيق نظام فعال لتقييم حوسبة التعليم في المدارس.
					١٨- يعمل على إعداد إستراتيجية متكاملة لبناء اقتصاد المعرفة.
					١٩- يساعد على تفعيل دور الطلبة بمختلف ألوان المعرفة من خلال التكنولوجيا.
					٢٠- يطبق استخدام تكنولوجيا المعلومات عند بناء البرامج التعليمية.

المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

					١- يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.
					٢- يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات المختلفة.
					٣- يساعد على بناء علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.
					٤- يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي
					٥- يقوم بالتنسيق مع المجتمع المحلي بشرياً واجتماعياً ومادياً
					٦- يعمل على تشكيل لجان كلية لدعم فعاليات مديرية التربية.
					٧- يعمل على إيجاد آليات مناسبة للعمل مع المجتمع المحلي.
					٨- يعمل على تحسين دور المجتمع المحلي كمساهم في تطوير التعليم.
					٩- يقدم التسهيلات اللازمة لمؤسسات المجتمع المحلي.
					١٠- يعزز قيمة المشاركة والعمل بين المديرية والمجتمع.
					١١- يوفر الموارد اللازمة لانجاز المشروعات المشتركة مع المجتمع المحلي.
					١٢- يعمل على تحسين دور المجتمع المحلي كمشارك في تطوير التعليم.
					١٣- يطور نظرة المجتمع للمعلم والتعليم ومهنة التعليم.
					١٤- يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني.

المهام الاجتماعية والإنسانية					
					١- يشرف على برامج التغذية المدرسية.
					٢- يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.
					٣- يعتمد الأسلوب الإنساني في التعامل مع طالبي الخدمة.
					٤- يحرص أن يكون قدوه لمن يتعامل معهم.
					٥- يؤمن بالعدالة في التعامل والنزاهة في العمل.
					٦- يعمل بروح الفريق والتشاركية.
					٧- يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.
					٨- يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.
					٩- يتقبل الأفكار الإنسانية من الآخرين.
					١٠- يرغب في الانسجام والتعاون مع الآخرين.
					١١- يعمل على إشباع حاجات الأفراد والإنسانية.
					١٢- يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.
					١٣- يركز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.
					١٤- يشرف على تحسين المناخ النفسي في المديرية.
					١٥- يعمل على تكريس مفهوم إنسانية الإنسان في العمل.
					١٦- ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي والإنساني.
					١٧- يعمل على تنمية الضمير فيما يتعلق بالولاء والانتماء.
					١٨- يعمل على حل مشاكل المعلمين الإنسانية.
					١٩- يثق بالنفس والإيمان بقيمة الإنسان.
					٢٠- يعمل على توفير البرامج الإرشادية في الميدان.

الملحق (٣)

أسماء المحكمين لاستبانة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم

مكان العمل	التخصص	الاسم
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	- أ.د. هاني عبد الرحمن
الجامعة الأردنية	التخطيط التربوي	- أ.د. أمّار الكيلاني
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	- د. سلامة طنّاش
الجامعة الهاشمية	الإدارة التربوية	- د. محمود أبو قديس
جامعة جدارا	الإدارة التربوية	- أ.د. أحمد الخطيب
جامعة جدارا	الإدارة التربوية	- أ.د. رداح الخطيب
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	- أ.د. كمال دواني
جامعة اليرموك	أصول التربية	- أ.د. حسن الحيارى
جامعة عمان العربية	أصول التربية	- د. أحمد التل
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- د. ضحى الحديدي
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- د. فواز جرادات
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- السيد حسني الشريف
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- د. قاسم القضاة
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- د. منى مؤتمن
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- د. عبد الرحمن العرمان
وزارة التربية والتعليم	الإدارة التربوية	- د. محمود القبابعة

الملحق (٤)

استبانة المهام التربوية لمديري التربية والتعليم بصيغتها النهائية

الرقم	الفقرة	دائماً	أحياناً	نادراً
المهام الإدارية:-				
١-	يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المعنيين في المديرية.			
٢-	يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف.			
٣-	يساعد على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.			
٤-	يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.			
٥-	يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.			
٦-	يعتمد أسلوب التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم الواضحة.			
٧-	يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم.			
٨-	يوزع الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.			
٩-	يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والمعلمين الجدد.			
١٠-	يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها.			
١١-	يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.			
١٢-	يراعي التجديد المستمر في القيادات التربوية.			
١٣-	يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.			
١٤-	يتبنى نظام المساءلة والرقابة في أعماله.			
١٥-	يحرص على التسلسل الإداري في الاتصال الوظيفي.			

			يحدد احتياجات مديريته من الأبنية المدرسية.	١٦-
			يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.	١٧-
			يقوم باتخاذ قرارات قائمة على الموضوعية والأسس العلمية.	١٨-
			يفوض جزءاً من صلاحيته لمؤوسيه لتنميتهم إدارياً.	١٩-
			يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٢٠-
المهام الفنية:-				
			يحدد الأهداف التربوية الواجب تحقيقها.	١-
			يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية.	٢-
			يهتم بتطوير الممارسة الإشرافية بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإشراف.	٣-
			يقوم بمتابعة الإشراف التربوي وخطط المشرفين.	٤-
			يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان	٥-
			يوفر المستلزمات المادية والمالية اللازمة للامتحانات.	٦-
			يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.	٧-
			يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة.	٨-
			يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية في المدارس التابعة لمديريته.	٩-
			يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.	١٠-
			يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.	١١-
			يتابع إجراء البحوث التربوية في مديريته ويشجع على إجرائها.	١٢-
			يشرف على تخطيط وتنظيم برامج التدريب للعاملين في مديريته.	١٣-
			يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.	١٤-
			يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية.	١٥-
			يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية.	١٦-

			يتابع تنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة.	١٧-
			يشرف على تخطيط الأنشطة التربوية.	١٨-
			يعمل على تقويم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين.	١٩-
			يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية.	٢٠-
المهام التقنية:-				
			يعمل على حوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.	١-
			يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها.	٢-
			يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي.	٣-
			يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال استخدام التكنولوجيا.	٤-
			يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويعمل على توفيرها.	٥-
			يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.	٦-
			يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية المتنوعة لإشباع الحاجات.	٧-
			يشرف على مصادر التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية.	٨-
			يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية.	٩-
			يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس.	١٠-
			يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التقويم الذاتي.	١١-
			يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم.	١٢-
			يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعلم المتنوعة.	١٣-
			يهتم بالتطوير النوعي للعملية التربوية في ضوء نتائج البحوث.	١٤-
			يوفر الدعم اللازم لتنفيذ التجديدات التربوية.	١٥-
المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي:-				
			يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.	١-

			يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات المجتمع المحلي.	-٢
			يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية والاجتماعية.	-٣
			يبنى علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.	-٤
			يشجع المواطنين المعنيين على الالتحاق ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار.	-٥
			يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج محو الأمية.	-٦
			يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين التربية والمجتمع المحلي.	-٧
			يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي.	-٨
			يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني.	-٩
			يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم نشاطات المديرية.	-١٠
المهام الاجتماعية والإنسانية:-				
			يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية.	-١
			يشرف على برامج التغذية المدرسية.	-٢
			يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.	-٣
			يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة.	-٤
			ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي.	-٥
			يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.	-٦
			يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى أفعال ملموسة.	-٧
			يعمل بروح الفريق والتشاركية.	-٨
			يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.	-٩
			يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.	-١٠
			يرغب في الانسجام والتعاون مع الآخرين.	-١١

			يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.	١٢-
			يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.	١٣-
			يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.	١٤-
			يعمل على تكريس مفهوم الإنسان في العملية التربوية.	١٥-

الملحق (٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستاذ / الدكتور الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول مهام مديري التربية والتعليم بين الواقع والنظرة المستقبلية لتطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، ونظراً لما تتمتعون به من معرفة كبيرة واهتمام واسع في القضايا التربوية فإنني على يقين انكم ستسهمون في إنجاح هذه الدراسة من خلال التكرم بكتابة المهام التربوية التي ينبغي أن يمارسها مدير التربية والتعليم في الميدان وفق النموذج المرفق

واقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحث

زيد عبد الكريم الدباس

الاستبانة الأولى

أرجو كتابة المهام التربوية التي ينبغي أن يمارسها مدير التربية والتعليم في الميدان وفقاً للواقع والاتجاهات المعاصرة .

المهام الإدارية : _____

المهام الفنية : _____

المهام التقنية : _____

المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي : _____

المهام الإنسانية والاجتماعية : _____

مهام أخرى : _____

الملحق (6)

أسماء المحكمين للأداة الثانية

الاسم	مكان العمل
-------	------------

الجامعة الأردنية	أ.د. هاني عبد الرحمن
الجامعة الأردنية	أ.د. أنمار الكيلاني
الجامعة الهاشمية	د. سلامة طنّاش
الجامعة الأردنية	د. محمود أبو قديس
جامعة اليرموك	أ.د. حسن الحيارى
جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كمال دواني
جامعة عمان العربية	د. أحمد التل
جامعة مؤتة	أ.د. عبد الفتاح خليفات
جامعة مؤتة	أ.د. حسن الطعاني
جامعة مؤتة	د. منيرة الشرمان
جامعة جدارا	أ.د. أحمد الخطيب
جامعة جدارا	أ.د. رداح الخطيب
أمين عام وزارة التربية والتعليم	أ.د. أحمد بطاح
وزارة التربية والتعليم	د. فواز جرادات
وزارة التربية والتعليم	د. قاسم القضاة
وزارة التربية والتعليم	د. عبد الرحمن العرمان
وزارة التربية والتعليم	د. سعد خريسات
وزارة التربية والتعليم	د. منى مؤتمن
وزارة التربية والتعليم	د. ضحى الحديدي
وزارة التربية والتعليم	السيد حسني الشريف

الملاحق (7)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجولة الأولى

الدكتور.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

يطيب لي أن أشكركم على تعاونكم واستجابتكم لمتطلبات هذه الأطروحة بتحديد خمسة مجالات لمهام مديري التربية والتعليم المستقبلية في الأردن، ويأمل الباحث التكرم بتدوين رأيكم في هذه المهام من حيث أنها مهام ضرورية أو غير ضرورية لمدير التربية والتعليم بوضع إشارة (x) في أحد الحقلين إزاء كل فقرة من فقراتها.

شكراً لكم حسن تعاونكم
والله ولي التوفيق

الباحث
زيد الدباس

ت: ٠٥/٣٥٣٠٠٠٩
خلوي: ٠٧٧٧٢١٣٦٧٠

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق
المهام الإدارية:-			
١-	- يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.		
٢-	- يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.		
٣-	- يساعد على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.		
٤-	- يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.		
٥-	- يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.		
٦-	- يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.		
٧-	- يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.		
٨-	- يشرك قطاعات المجتمع المختلفة في التخطيط التربوي.		
٩-	- يعتمد النظريات العلمية الحديثة عند وضع الخطط الأساسية والطارئة.		
١٠-	- يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.		
١١-	- يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.		
١٢-	- يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.		
١٣-	- يوزع العمل والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.		
١٤-	- يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.		
١٥-	- يحدد أولويات العمل التربوي.		
١٦-	- يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.		
١٧-	- يعتمد أسس الكفاءة والمعرفة والانتماء المهني في اختيار القيادات.		
١٨-	- يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.		
١٩-	- يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.		

		يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.	٢٠-
		- يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.	٢١-
		- يتبنى نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	٢٢-
		- يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.	٢٣-
		- يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.	٢٤-
		- يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.	٢٥-
		- يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.	٢٦-
		- يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.	٢٧-
		- يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.	٢٨-
		- يحرص أن تكون مديريته الأمودج الذي يحتذى في الميدان التربوي.	٢٩-
		- يشكل رؤية مشتركة لوظيفة مدير التربية والتعليم ودورها في المجتمع.	٣٠-
		- يقوم باتخاذ قرارات قائمة على الموضوعية والأسس العلمية.	٣١-
		- يحرص أن يكون أول القادمين إلى المديرية وآخر الخارجين منها.	٣٢-
		- يعزز الإجراءات الإدارية الضرورية لإنجاز مهام مديرية التربية والتعليم.	٣٣-
		- يقود التغيير في المديرية ويعمل على نشر الرؤية المشتركة وثقافة التغيير.	٣٤-
		- يعمل على الانسجام الملحوظ مع المهنة من خلال الاعتزاز بها.	٣٥-
		- يفوض جزءاً من مهامه لمؤوسيه لتنميتهم إدارياً.	٣٦-
		- يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٣٧-
		- يقوم باستيعاب وفهم ما يستجد من قوانين وأنظمة وتعليمات تربوية.	٣٨-
المهام الفنية:-			
		- يطور الرؤية المستقبلية للمناهج.	١-
		- يوجه المختصين لتطوير المناهج بحيث يشبع حاجات الطلبة ورغباتهم.	٢-

		يبنى المناهج في ضوء تعدد مصادر التعلم.	٣-
		يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها.	٤-
		يقوم بالتجديد والتطوير المستمرين للمناهج الدراسية لتواكب مستجدات العصر.	٥-
		يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية.	٦-
		يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية بموجب الخطة.	٧-
		يهتم بتطوير الممارسة الإشرافية بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإشراف.	٨-
		يقوم بمتابعة الإشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.	٩-
		يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية التي يتولاها المشرفون التربويون.	١٠-
		يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.	١١-
		يضع خطة الإشراف التربوي والإرشادي ويتابع التنفيذ.	١٢-
		يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ الامتحانات.	١٣-
		يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.	١٤-
		يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة.	١٥-
		يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية في المدارس التابعة لمديريته.	١٦-
		يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين دراسياً.	١٧-
		يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.	١٨-
		يعمل على تطوير أساليب تقييم الأداء في مديريته.	١٩-
		يحافظ على التطور المهني المستمر.	٢٠-
		يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.	٢١-
		يقدم المكافآت المالية للبحوث التربوية المتميزة.	٢٢-
		يوظف التطور العلمي والتكنولوجي لتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	٢٣-
		يحدد بالتعاون مع المختصين خطة البحوث التربوية.	٢٤-

		يتابع إجراء البحوث التربوية في مديريته ويشجع على إجرائها.	٢٥-
		يشرف على تخطيط وتنظيم برامج التدريب للعاملين في مديريته.	٢٦-
		يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.	٢٧-
		يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية	٢٨-
		يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية.	٢٩-
		يتابع تنفيذ برامج التدريب في أثناء الخدمة.	٣٠-
		يؤكد إشباع حاجات العاملين وفقاً للمصادر المتاحة.	٣١-
		يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع.	٣٢-
		يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٣٣-
		يوفر البيئة المناسبة لتنمية وتدريب العاملين في المديرية للارتقاء بأدائهم.	٣٤-
		يشرف على تخطيط الأنشطة التربوية.	٣٥-
		يتابع تنفيذ الأنشطة التربوية.	٣٦-
		يعمل على تقويم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين.	٣٧-
		يقدم مكافآت للطلبة المتميزين في انجازاتهم بالمناسبات المختلفة.	٣٨-
		يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية.	٣٩-
المهام التقنية:-			
		يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.	١-
		يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية.	٢-
		يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها.	٣-
		يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي.	٤-
		يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال استخدام التكنولوجيا.	٥-
		يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة.	٦-

		يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية.	٧-
		يستطيع بناء القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة المتعددة.	٨-
		يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويعمل على توفيرها.	٩-
		يوفر نشرات تثقيفية للمدارس تتعلق بمعنى العولمة الصحيحة.	١٠-
		يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.	١١-
		يدعم استخدام الحاسوب والتقنيات الأخرى في المؤسسات التعليمية.	١٢-
		يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية المتنوعة لإشباع الحاجات.	١٣-
		يشرف على مصادر التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية.	١٤-
		يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا بالبرامج التعليمية المختلفة.	١٥-
		يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية.	١٦-
		يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي ويعقد دورات بهذا الشأن.	١٧-
		يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة مع المدارس وخاصة النائية منها.	١٨-
		يعمل على تحسين برامج التعليم والتدريب ويعمل على توفير الأجهزة الحديثة.	١٩-
		يعتمد على معايير دقيقة لقياس مخرجات التعليم.	٢٠-
		يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التقويم الذاتي.	٢١-
		يعتمد نظام شامل لتقويم أداء الطلبة من جميع الجوانب.	٢٢-
		يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم.	٢٣-
		يستنبط أساليب جديدة في العمل.	٢٤-
		يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة.	٢٥-
		يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية.	٢٦-
		يشجع البحوث المتعلقة بتطوير العملية التربوية وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها.	٢٧-

		يهتم بالتطوير النوعي للعملية التربوية في ضوء نتائج البحوث.	٢٨-
		يتابع ما يجري داخل الغرف الصفية من عمليات تعليمية.	٢٩-
		يحرص على التنمية المهنية والشخصية المستدامة.	٣٠-
		يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية.	٣١-
		يوفر الدعم اللازم لتنفيذ التجديدات التربوية.	٣٢-
المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي			
		يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.	١-
		يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات المجتمع المحلي.	٢-
		يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية والاجتماعية.	٣-
		يقدم التسهيلات المتاحة في المدارس والمديرية لمؤسسات المجتمع المحلي.	٤-
		يبني علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.	٥-
		يشجع المواطنين المعنيين للالتحاق ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار.	٦-
		يشرف على تخطيط برامج محو الأمية في المدارس التابعة لمديريته.	٧-
		يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج محو الأمية.	٨-
		يتابع تنفيذ برامج محو الأمية.	٩-
		يعمل على تحسين دور المجتمع المحلي كمساهم في تطوير التعليم.	١٠-
		يطور نظرة المجتمع المحلي للمعلم والتعليم ومهنة التعليم.	١١-
		يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين التربية والمجتمع المحلي.	١٢-
		يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي.	١٣-
		يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني.	١٤-
		يعمل على تفعيل الخريطة التربوية في المديرية.	١٥-

		يقوم بالتنسيق مع المجتمع المحلي بشرياً واجتماعياً ومادياً.	١٦-
		يوفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروعات المشتركة مع المجتمع المحلي.	١٧-
		يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم فعاليات المديرية.	١٨-
المهام الاجتماعية والإنسانية:			
		يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية كالنقل.	١-
		يعمل على مكافحة الأمراض والأوبئة بالتعاون مع الجهات المعنية.	٢-
		يساعد الطلبة الذين تحل بهم كوارث عامة ونكبات فجائية.	٣-
		يقدم الملابس والقرطاسية للطلبة المحتاجين.	٤-
		يشرف على برامج التغذية المدرسية.	٥-
		يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.	٦-
		يعمل على تنمية الضمير فيما يتعلق بالولاء والانتماء.	٧-
		يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة.	٨-
		يكون قدوة لمن يتعامل معهم ويرأسهم.	٩-
		يؤمن العدالة في التعامل والنزاهة في تطبيق الأسس والمعايير المختلفة.	١٠-
		ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي.	١١-
		يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.	١٢-
		يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى أفعال ملموسة.	١٣-
		يعمل بروح الفريق والتشاركية.	١٤-
		ينمي القدرة على محاوره الآخرين.	١٥-
		يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.	١٦-
		يقرر برامج إرشادية في الميدان لتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.	١٧-
		يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.	١٨-

		١٩- يتقبل الأفكار التربوية الجديدة من الآخرين.
		٢٠- يؤمن بقيمة الآخرين.
		٢١- يرغب في الانسجام والتعاون مع الآخرين.
		٢٢- يثق بالنفس والإيمان بقيمة الفرد.
		٢٣- يشبع حاجات الأفراد الإنسانية الأساسية.
		٢٤- يتفهم دوافع الناس للعمل وقدراتهم وميولهم.
		٢٥- يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.
		٢٦- يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.
		٢٧- يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
		٢٨- يقوم بالإشراف على تحسين المناخ النفسي في المديرية والمدارس التابعة لها.
		٢٩- يعمل على تكريس مفهوم الإنسان في العملية التربوية.

الملحق (8)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجولة الثانية

الدكتور.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

بعد وافر الشكر والتقدير على تعاونكم واستجابتكم لمتطلبات هذه الأطروحة في الجولة الأولى حيث تم عرض مهام مديري التربية والتعليم المستقبلية في الأردن على ٤٠ خبيراً، وقد اعتمد الباحث منها ما أجمع عليه ٧٥% منكم، حيث تم استثناء (٤٤) مهمة من مجموع المهام البالغة (١٥٦).

وفي هذا الجدول يرجو الباحث التأكيد على المهام الضرورية بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

مع وافر التقدير والعرفان
والله ولي التوفيق

الباحث
زيد الدباس

ت: ٠٥/٣٥٣٠٠٠٩
خلوي: ٠٧٧٧٢١٣٦٧٠

المهام الإدارية

لا أوافق	أوافق	الفقرة	الرقم
		يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.	١-
		يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.	٢-
		يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.	٣-
		يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.	٤-
		يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.	٥-
		يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.	٦-
		يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.	٧-
		يشرك قطاعات المجتمع المختلفة في التخطيط التربوي.	٨-
		يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.	٩-
		يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.	١٠-
		يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.	١١-
		يوزع الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.	١٢-
		يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.	١٣-
		يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.	١٤-
		يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.	١٥-
		يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.	١٦-
		يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.	١٧-
		يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.	١٨-
		يتبنى نظام المسائلة والرقابة للعاملين بموضوعية .	١٩-
		يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.	٢٠-

		يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.	٢١-
		يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.	٢٢-
		يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.	٢٣-
		يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.	٢٤-
		يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.	٢٥-
		يفوض الصلاحيات لمؤوسيه حسب مصلحة العمل.	٢٦-
		يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.	٢٧-
		يقوم باستيعاب وفهم ما يستجد من قوانين وأنظمة وتعليمات تربوية.	٢٨-

المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١.	يتابع أنشطة مجالس الآباء والمعلمين في المدارس.		
٢.	يشجع زيارات الطلبة والمعلمين إلى مؤسسات المجتمع المحلي.		
٣.	يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية والاجتماعية.		
٤.	يقدم التسهيلات المتاحة في المدارس والمديرية لمؤسسات المجتمع المحلي.		
٥.	يبني علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.		
٦.	يشجع المواطنين المعنيين للالتحاق ببرامج محو الأمية وتعليم الكبار.		
٧.	يشرف على تخطيط برامج محو الأمية في المدارس التابعة لمديريته.		
٨.	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج محو الأمية.		
٩.	يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين التربية والمجتمع المحلي.		
١٠.	يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي.		
١١.	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني.		
١٢.	يعمل على تفعيل الخريطة التربوية في المديرية.		
١٣.	يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم فعاليات المديرية.		

المهام الاجتماعية والإنسانية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١.	يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية.		
٢.	يعمل على مكافحة الأمراض والأوبئة بالتعاون مع الجهات المعنية.		
٣.	يشرف على برامج التغذية المدرسية.		
٤.	يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها.		
٥.	يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة.		
٦.	ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي.		
٧.	يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.		
٨.	يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى أفعال ملموسة.		
٩.	يعمل بروح الفريق والتشاركية.		
١٠.	يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.		
١١.	يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان.		
١٢.	يتقبل الأفكار التربوية الجديدة من الآخرين.		
١٣.	يشجع في الانسجام والتعاون مع الآخرين.		
١٤.	يعمل على توفير مناخ العمل المناسب.		
١٥.	يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية.		
١٦.	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.		
١٧.	يعمل على تكريس قيمة مفهوم الإنسان في العملية التربوية.		

المهام الفنية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١.	يوجه المختصين لتطوير المناهج بحيث يشبع حاجات الطلبة ورغباتهم.		
٢.	يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها.		
٣.	يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية.		
٤.	يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية بموجب الخطة.		
٥.	يهتم بتطوير الممارسة الإشرافية بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإشراف.		
٦.	يقوم بمتابعة الإشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.		
٧.	يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان .		
٨.	يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.		
٩.	يتابع فعاليات الإشراف التربوي وخطط المشرفين .		
١٠.	يوفر المستلزمات الفنية لتنفيذ الامتحانات.		
١١.	يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.		
١٢.	يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة.		
١٣.	يتابع نتائج تحصيل الطلبة الفصلية والنهائية في المدارس التابعة لمديريته.		
١٤.	يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين دراسياً.		
١٥.	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.		
١٦.	يعمل على تطوير أساليب تقييم الأداء في مديريته.		
١٧.	يوفر المستلزمات الفنية لتنفيذ خطة البحوث التربوية.		
١٨.	يتابع إجراء البحوث التربوية في مديريته ويشجع على إجرائها.		
١٩.	يشرف على تخطيط وتنظيم برامج التدريب للعاملين في مديريته.		
٢٠.	يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.		
٢١.	يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية		
٢٢.	يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية.		
٢٣.	يتابع تنفيذ برامج التدريب في أثناء الخدمة.		
٢٤.	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته .		
٢٥.	يوفر البيئة المناسبة لتنمية وتدريب العاملين للارتقاء بأدائهم .		
٢٦.	يؤكد إشباع حاجات العاملين وفقاً للمصادر المتاحة.		
٢٧.	يشرح السياسات والبرامج التربوية للعاملين والمجتمع.		
٢٨.	يشرف على تخطيط الأنشطة التربوية.		

		يعمل على تقويم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين.
٢٩.		يقدم مكافآت للطلبة المتميزين في انجازاتهم بالمناسبات المختلفة.
٣٠.		يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية.

المهام التقنية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١.	يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية.		
٢.	يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية.		
٣.	يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها.		
٤.	يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي.		
٥.	يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال استخدام التكنولوجيا.		
٦.	يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة.		
٧.	يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية.		
٨.	يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويعمل على توفيرها.		
٩.	يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة.		
١٠.	يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية المتنوعة لإشباع الحاجات.		
١١.	يشرف على نشاطات مصادر التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية.		
١٢.	يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا بالبرامج التعليمية المختلفة.		
١٣.	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية.		
١٤.	يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي ويعقد دورات بهذا الشأن.		
١٥.	يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة مع المدارس وخاصة النائية منها.		
١٦.	يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم.		
١٧.	يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة.		
١٨.	يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية بما يتلاءم مع المرحلة التعليمية.		
١٩.	يتابع ما يجري داخل الغرف الصفية من عمليات تعليمية.		
٢٠.	يوفر الدعم اللازم لتنفيذ التجديدات التربوية.		
٢١.	يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التكنولوجيا الحديثة .		
٢٢.	يحرص على تنمية المهارات المهنية والشخصية المستدامة		
٢٣.	يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية		

الملحق (9)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجولة الثالثة

الدكتور.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

بعد وافر الشكر والتقدير على تعاونكم واستجابتكم لمتطلبات هذه الأطروحة في الجولة الثانية حيث تم عرض مهام مديري التربية والتعليم المستقبلية في الأردن على ٤٠ خبيراً، وقد اعتمد الباحث منها ما أجمع عليه ٧٥% منكم، حيث تم استثناء (١١) مهمة من مجموع المهام البالغة (١١٢).

وفي هذا الجدول المرفق يرجو الباحث التأكيد على المهام الضرورية بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

مع وافر التقدير والعرفان
والله ولي التوفيق

الباحث
زيد الدباس

ت: ٠٥/ ٣٥٣٠٠٠٩

خلوي: ٠٧٧٧٢١٣٦٧٠

المهام الإدارية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١	يضع الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم بالتعاون مع المختصين.		
٢	يحرص أن تكون الخطة السنوية وفق منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.		
٣	يعمل على توفير مستلزمات تنفيذ الخطة.		
٤	يتابع تنفيذ الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم.		
٥	يراعي أن تكون الخطط واقعية قابلة للتنفيذ.		
٦	يعتمد على التخطيط الاستراتيجي ذي المعالم والأهداف الواضحة.		
٧	يضع خطة تطويرية لمديرية التربية والتعليم ويتابعها.		
٨	يقوم الخطة السنوية لمديرية التربية والتعليم في نهاية العام الدراسي.		
٩	يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية في مديريته.		
١٠	يشجع روح العمل الجماعي في المؤسسة.		
١١	يوزع الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات على العاملين بعدالة.		
١٢	يشكل اللجان لتحديد مراكز العاملين والموظفين الجدد.		
١٣	يدعم العاملين في المناطق النائية والبعيدة.		
١٤	يتبنى اللامركزية في الإدارة ويطبقها بشكل فعال.		
١٥	يعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.		
١٦	يقوم بالتجديد المستمر في القيادات التربوية.		
١٧	يحدد معايير الأداء للوظائف المختلفة في المديرية.		
١٨	يتبنى نظام المسائلة والرقابة للعاملين بموضوعية.		
١٩	يراعي التسلسل الإداري في الاتصال الإداري.		

٢٠	يحدد احتياجات مديريته من الأبنية بالتعاون مع المختصين.
٢١	يشرف على تحديد احتياجات المدارس من الصيانة والترميم.
٢٢	يواجه مشكلة اكتظاظ الصفوف وزيادة أعداد الطلبة.
٢٣	يتعامل مع العاملين من منظور قائم على العدالة وفق مبدأ الكفاية الأدائية.
٢٤	يوفر مناخ تنظيمي خال من مظاهر القلق والتوتر والخوف.
٢٥	يفوض الصلاحيات لمؤوسيه حسب مصلحة العمل.
٢٦	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين في مديريته.

المهام المتعلقة بالمجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١	يشجع المواطنين المعنيين على الالتحاق ببرامج تعليم الكبار		
٢	يتابع أنشطة مجالس الآباء المعلمين التربوية في المؤسسات التربوية		
٣	يعمل على إقامة شراكات فاعلة بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي		
٤	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ برامج تعليم الكبار.		
٥	يشجع زيارات الطلبة والمعلمين الى مؤسسات المجتمع المحلي .		
٦	يشرف على مشاركة المؤسسات التربوية في المناسبات الوطنية		
٧	يعزز قيمة المشاركة والعمل التطوعي بين مديريته والمجتمع المحلي		
٨	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز روح الانتماء الوطني		
٩	يبني علاقات وثيقة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة		
١٠	يعمل على تشكيل لجان محلية لدعم نشاطات المديرية		
١١	يشجع زيارات الطلبة والعاملين إلى مؤسسات المجتمع المحلي		

المهام الاجتماعية والإنسانية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١	يعمل على ترجمة شعار الأردن أولاً إلى ممارسات تربوية ملموسة		
٢	يلتزم بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم .		
٣	يشرف على برامج التغذية المدرسية		

٤	ينمي قيم الانتماء الوطني والقومي .
٥	يستخدم القيادة الإنسانية قدر الإمكان .
٦	يعمل على توفير مناخ العمل المناسب للعاملين .
٧	يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة
٨	يعمل على حل مشكلات المعلمين الإنسانية
٩	يعمل على مكافحة الأمراض والأوبئة
١٠	يتابع لجان الطلبة ويحرص على منع الإساءة لهم.
١١	يشجع العمل بروح الفريق والتشاركية
١٢	يقوم بالتركيز على البعد الأخلاقي في العملية التربوية
١٣	يعمل على تكريس قيمة الإنسان في العملية التربوية
١٤	يعتمد الأسلوب الإنساني بالتعامل مع طالبي الخدمة .
١٥	يشجع على الانسجام والتعاون مع الآخرين
١٦	يشرف على لجنة الهلال الأحمر في المديرية ويتابع نشاطها
١٧	يتقبل الأفكار التربوية من الآخرين

المهام الفنية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
1	يصوغ الأهداف التربوية الواجب تحقيقها والوصول إليها		
٢	يتابع المناهج من قبل اللجان المشكلة في المديرية		
٣	يزور المدارس للتأكد من تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية		
٤	يقوم بمتابعة الإشراف التربوي وخطط المشرفين وسير العمل.		
٥	يعمل على تفعيل الخدمات الإشرافية في الميدان		
٦	يعمل على تفعيل دور المشرفين التربويين ومتابعة مهامهم.		
٧	يتابع فعاليات الإشراف التربوي وخطط المشرفين		
٨	يوفر المستلزمات الفنية اللازمة للامتحانات		
٩	يتابع تنفيذ الامتحانات في المدارس التابعة لمديريته		
١٠	يعمل على تطوير الاختبارات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة		
١١	يوفر مستلزمات تنفيذ البرامج التدريبية		
١٢	يتابع نتائج تحصيل الطلبة في المدارس التابعة لمديريته		
١٣	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء		
١٤	يعمل على تقييم الأنشطة التربوية بالتعاون مع المختصين		

١٥	يمنح الجوائز والمكافآت للطلبة المتميزين في المدارس
١٦	يشترك في تخطيط وتنظيم ومتابعة برامج التدريب للعاملين في مديريته.
١٧	يعمل على تطوير برامج التدريب ويحسن جوانبها النوعية
١٨	يشجع العاملين في المديرية على الالتحاق ببرامج التدريب والإفادة منها.
١٩	يشرف على تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة التربوية المرافقة للمنهاج
٢٠	يوفر المستلزمات المادية والمالية لتنفيذ خطة البحوث التربوية
٢١	يؤكد أهمية النشاطات اللاصفية ويعتبرها جزءاً أساسياً في العملية التربوية
٢٢	يتابع تنفيذ الامتحانات العامة في المدارس التابعة لمديريته.
٢٣	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة في ضوء نتائج تقييم الأداء.

المهام التقنية

الرقم	الفقرة	أوافق	لا أوافق
١	يعمل على مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستمرار		
٢	يقوم بحوسبة الأعمال الإدارية والمالية في المديرية		
٣	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية		
٤	يوظف التعلم الإلكتروني في المديرية		
٥	يعمل على التفاعل مع الثقافات العالمية والإنسانية .		
٦	يتابع أحدث الاتجاهات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات .		
٧	يقوم بدراسة وتحليل آثار العولمة على العملية التربوية .		
٨	يوظف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي .		
٩	يقوم بتوزيع التقنيات التربوية على المدارس وفق أسس عادلة		
١٠	يؤكد ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المنشودة		
١١	يسهل توفير وسائل الاتصال الفعالة في المدارس		
١٢	يضع برامج لتنمية الإبداع والتفاعل مع القضايا الإنسانية والعالمية .		
١٣	يعمل على تحسين مستوى المدارس التكنولوجي.		
١٤	يؤمن بالتغيير كقاعدة للتطوير والاستجابة .		
١٥	يضع خطة لتوظيف تطبيقات التكنولوجيا في البرامج التعليمية المختلفة .		
١٦	يشرف على نشاطات مراكز التعلم ويفعل دورها لخدمة العملية التعليمية		
١٧	يشجع التنوع في الاستراتيجيات التعليمية .		
١٨	يعمل على تدريب القيادات التربوية على أساليب التكنولوجيا الحديثة .		
١٩	يعتمد مفهوم التربية المتكاملة في بناء نظم متطورة للتقويم		
٢٠	يشجع العاملين على تطوير استراتيجيات التعليم المتنوعة		

		يعمل على تحديد الاحتياجات من التقنيات التربوية ويساعد على توفيرها	٢١
		يحرص على تنمية المهارات المهنية والشخصية المستدامة	٢٢
		يقر مشاريع التجديدات التربوية على مستوى المديرية	٢٣