

دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية
لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس
الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم
للواء المزار الجنوبي/ الأردن وسبل تفعيله

حسين يوسف صالح الصرايره
طالب دراسات عليا - برنامج الدكتوراه
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الجزائر

دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/ الأردن وسبل تفعيله *حسين يوسف صالح الصرايره

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن، وسبل تفعيله من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) معلما ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٠٢١).

٢- كان ترتيب المهارات القيادية حسب الأهمية النسبية التي يوليها مديرو المدارس للمهارات من وجهة نظر المعلمين على النحو التالي: جاء مجال المهارات الذاتية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٨٩)، ثم مجال المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٣٠٨)، ومجال المهارات الفنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٣٢)، وفي المرتبة الرابعة مجال المهارات الإدارية بمتوسط حسابي قدرة (٢.٨٦٤)، وحصل

* طالب دراسات عليا، برنامج الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

مجال المهارات الإدراكية (التصورية) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٥٤٢).

٣- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية مهاراتهم القيادية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في المجموع الكلي لمجالات لمهارات القيادة ولصالح الإناث.

٤- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

واعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تم تقديم عدداً من التوصيات والاقتراحات للبحث المستقبلي.
الكلمات المفتاحية: القيادة، المهارات القيادية.

The Role of School Principal in Improving the Leadership Skills of the Public Secondary School Teachers in Mazar South Directorate of Education and the ways of effective Practice of this Role

Abstract

The study aimed at identifying the role of the school principals in improving the leadership skills of the public secondary teachers in Mazar South and the ways of effective practice of this role from teachers' perspectives. The sample of the study consisted of (205) of both male and female teachers in the region.

The results of the study have shown the following:

1. The degree of the principals' practice of leadership skills was moderate degree, with a mean of (3.121).
2. The leadership skills that the school principals gave more attention from the teachers point of view can be ordered as follows: The highest in order were the personal skills with a mean of (3.489), The humanitarian skills were came second with a mean of (3.308), The third in order were the technical skills with a mean of (2.932), And the two lowest skills were the administrative skills with a mean of (2.864), and the cognitive skills with a mean of (2.542).
3. The study has also shown that there were statistical significant differences among the teachers' estimation of the leadership skills at the level of ($\alpha \geq 0.05$) that can be attributed to the gender (male/female) of the teachers in the overall estimation of the skills in favor of the females.

4. No statistical significant differences at the level of ($\alpha \geq 0.05$) were reported among the means of the teachers' estimation of the principals' role in the leadership skills of the teachers' which are attributed experience and qualification.

Finally, this study ends up with a number of academic and practical recommendations.

Keywords: Leadership, Leadership skills

المقدمة:

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام فلاسفة الفكر وعلماء الاجتماع والنفس والإدارة، وتمحور هذا الاهتمام حول صفات القادة وسجاياهم، وما يتمتع به من مهارات قيادية تمكنه من ممارسة أعماله ونشاطاته بكفاءة وفاعلية، وقد ازدادت هذه الأهمية في العصر الحديث لما يشهده العالم من تغيرات متعاضمة في مختلف مجالات الحياة بسبب الثورة التكنولوجية والعلمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، والتي قد طالت النظام التربوي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.

يعد القائد تربوي من أهم عناصر العملية التعليمية بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين، وتوجيههم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، وبما يمتلك من مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، لذا يجب أن يمتلك القائد التربوي مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه، وهناك عدة مهارات قيادية لا بد من أن تتوفر لدى القائد التربوي ومن أهمها: المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية (Hanson, 1991).

وبمقتضى الدور الكبير والحيوي الذي يقوم به القائد التربوي فهو لا يصنع القرارات التي يمتد تأثيرها على فرد واحد بل يمتد تأثيرها إلى أجيال عديدة، وانطلاقاً من هذا الدور فقد سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية إلى إعداد القيادات التربوية إعداداً يؤهلهم ليكونون قادة فاعلين، فقد جاء انعقاد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان (أيلول، ١٩٨٧)، وكان من أبرز توصياته

العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء المبادئ العامة للقيادة واتجاهاتها وأدواتها الحديثة لتمكينهم من إحداث نقله نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1989).

مشكلة البحث:

في ضوء الدور الذي يقوم به معلم المرحلة الثانوية، ونظرا لأهميته في تنشئة الأجيال فإنه بأمس الحاجة إلى تنمية مهاراته القيادية لمواكبة التغيرات والتطورات في شتى المجالات المختلفة، خاصة وأن المنظومة التربوية في تغير مستمر، الأمر الذي يستدعي ضرورة تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، وذلك من خلال إيجاد الفرص للتعلم والتطور من أجل أداء أدوارهم كمعلمين قادة. ولقد دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة ندره الدراسات التي اهتمت بتنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية، فضلا عما تبين له من خلال عمله في حقل التربية والتعليم أن معلمي المرحلة الثانوية بحاجة ملحة إلى تنمية مهاراتهم القيادية، وتفعيل دورهم كمعلمين قادة، وذلك من أجل تحسين أدائهم وإكسابهم الكفايات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بهذا الدور.

واستنادا لما ذكر آنفا تأتي هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة

التالية:

- ١- ما درجة قيام مديرو المدارس بدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس لواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$) (٠.٠٥) في متوسط تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس لواء المزار الجنوبي في الأردن تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى) من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$) (٠.٠٥) في متوسط تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس لواء المزار الجنوبي في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$) (٠.٠٥) في متوسط تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس لواء المزار الجنوبي في الأردن تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟

٥- ما هي سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

١- تحديد درجة قيام مديرو المدارس بدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن.

- ٢- الكشف عن الفروقات في أداء مديرو المدارس لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن وفقا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- ٢- التوصل إلى بعض الاقتراحات والسبل لتفعيل دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس لواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- ١- تتناول موضوعاً في غاية الأهمية وهو الدور الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- ٢- تقديم بعض الاقتراحات لتفعيل دور مديري المدارس الثانوية في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- ٣- الاستفادة من نتائج البحث الحالي للتخطيط للمستقبل وخاصة في البرامج التدريبية للقيادات التربوية على مستوى المدرسة كوحدة إجرائية.

مصطلحات الدراسة:

الدور:

مجموعة الأنشطة والمهام الفنية والإدارية التي يمارسها مدير المدرسة يسعى من خلالها إلى تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية".

المهارات القيادية:

وتعرف إجرائيا مجموعة القدرات التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، والتي تمكنه من أداء وتنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتشمل هذه المهارات: المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية (التصورية)، والمهارات الإدارية.

الخلفية النظرية:

مفهوم القيادة:

لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة وذلك بتعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم، كما تباينت هذه التعريفات من باحث إلى آخر وذلك باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها. ففي اللغة فقد ورد في لسان العرب لابن منظور أن القيادة: مصدر القائد، وكذلك القَوْد وهو نقيض السَوَق: أي القَوْد من أمام والسَوَق من خلف، ويقال القائد من الإبل: أي التي تقدم الإبل وتألّفها، والأقود من الناس: أي الذي إذا أقبل على الشيء بوجهه لم يكذب وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: أي رأسه ودبر أمره، والانتقاد: الخضوع، نقول قُدُّتْهُ،فانْقَادَ واسْتَنَقَادَ لي (ابن منظور، ٢٠٠٣: ٣٧٠).

وفي الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت تعريفات القيادة، ولا يمكن القول أن هناك تعريفا مثاليا اتفق عليه الباحثون ولكن اختلفت التعريفات باختلاف وجهات النظر التي ينظر إليها هؤلاء الباحثين لمفهوم القيادة. فقد عرف ليكتر القيادة (Likert, 1981:p3) بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في

سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة". أما القريوتي (٢٠٠٠: ١٨١) فيرى أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعية ودونما إلزام قانوني.

المهارات القيادية:

تعد العملية الإدارية عملية شائكة ومعقدة، وممارسة المهام القيادية في الإدارة ليست بالأمر الهين والسهل، فهي تتطلب مجموعة من المهارات الواجب توافرها في القائد ليتسنى له القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه. لقد عرف (بدوي، ١٩٨٤: ٣٨٧) المهارة هي: "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة". كما يقصد بها: "الوصول بالعمل إلى درجة الإتقان تيسر على صاحبه أداءه في أقل وقت وجهد ممكن، مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء" (أبو فروة، ١٩٩٦: ٥٨).

المهارات القيادية مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي والتي تمكنه من ممارسة دوره بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن تصنيف المهارات القيادية إلى:

١- **المهارات القيادية الذاتية:** تتضمن المهارات الذاتية مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلمًا بل إنها تعتمد أساسًا على استعدادات فطرية لدى المدير فتتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأُسرة والبيئة ومجموعة الرفاق ومن تلك

المهارات السمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس (عابدين، ٢٠٠١).

وتتمثل السمات الشخصية في كافة الاستعدادات التي تتعلق بالناحية الجسدية كالقامة والطول والاستعدادات الفسيولوجية كالصحة الجسدية والنفسية، والقوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والطلاقة اللفظية، والنشاط والحيوية (كنعان، ١٩٩٩). وتتعلق القدرات العقلية بمجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية، والاتجاهات العلمية لدى القائد، والذكاء وسرعة البديهة، والفهم العميق والتحليل الشامل، وقوة الإدراك لما يواجهه من مشاكل، وإيجاد الحلول المناسبة لها (أبو فروة، ١٩٩٧). أما مهارة المبادأة والابتكار فتتعلق بالقدرة على الإبداع، واقتراح الأفكار الجديدة، وتوفير المناخ الذي يساعد على المشاركة الخلاقة والمبادأة والإبداع (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٦).

وتتمثل مهارة ضبط النفس بقدرة المدير على السيطرة والتحكم في انفعالاته، والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فضبط النفس يجعل القائد متقهما، متقبلا للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ القرارات السطحية وغير الفعالة، ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط ويمكنه التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو الانجاز (كنعان، ١٩٩٩).

٢- **المهارات القيادية الإنسانية:** يتعلق هذا النوع من المهارات بقدرة المدير على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٩). ويتطلب توافر هذه المهارة القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة

وأفكارهم، والقدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي، وإتمام الاتصالات الإدارية بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الاتصال، والسعي لتخفيف الضغوط النفسية الواقعة على الأفراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما يعكس بالنتائج الإيجابية على الأفراد والتنظيم (المغربي، ٢٠٠٦: ٣٩-٤٠).

كما تتطلب لمهارات الإنسانية الإلمام بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها، وأن يقيم القائد التربوي علاقات طيبة مع العاملين معه ومع المجتمع المحلي، ويحترم آراء العاملين معه ويشجع روح العمل الجماعي، ويراعي رغباتهم وحاجاتهم وظروفهم الشخصية (Hanson, 1991).

٣- **المهارات القيادية الفنية:** تعتبر المهارات الفنية على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للقائد التربوي، حيث ينظر إليها على أنها المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يتعلق بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة للقائد التربوي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية (Thornton, 2000). ويرى (الدويك وياسين، ١٩٩٨: ٣٥) أن المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العمل والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل يحقق الهدف بفاعلية.

٤- **المهارات القيادية الإدراكية (التصورية):** ويتعلق هذا النوع من المهارات القيادية بقدرة القائد التربوي على رؤية التنظيم المدرسي الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على

تصور وفهم علاقات المرؤوسين بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في محيطه، وإدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم (عابدين، ٢٠٠١).

تعتبر المهارات الإدراكية (التصورية) من أهم المهارات اللازمة للقائد التربوي وهي في الوقت نفسه من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها، ويمكن تمييزها عن طريق الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية والمشاكل التربوية الخاصة بذلك (مصطفى، ٢٠٠٥).

ومن المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي والتي تتعلق بالمهارات التصورية: الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات وعمليات ومخرجات، والإدراك الجيد والتصور للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى والعلاقة فيما بينهما، كما تتضمن أيضا القدرة التحليلية والاستنتاجية للمؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية، ولا بد له أيضا أن يمتلك ملكة الخيال الإبداعي كي يستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المدرسة التي يديرها (دياب، ٢٠٠١: ١٩٠).

٥- المهارات القيادية الإدارية: وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق الأهداف المنشودة، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم ومن الدلائل الهامة على توافر هذه المهارة كفاءة التخطيط، وتوزيع العمل توزيعا عادلا، ووضع معدلات للأداء، وإبراز وتطوير القدرات

الكامنة لدى المعلمين وتدريبهم ورغباتهم، ومن متطلبات المهارات الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على اكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات والتخفيف من حدة المركزية وكسب ود العاملين وإثارة حماسهم (كنعان، ١٩٩٩: ٣٣٨).

الدراسات السابقة:

- دراسة (مرتجى، ٢٠٠٩) والتي هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمي المهارات القيادية لدى المعلمين عالية، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير المعلمين لدور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث للاستبانة ككل، وأشارت أيضا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير المعلمين لدور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية.

- دراسة (أبو زعيتر، ٢٠٠٩) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كانت بدرجة عالية، وكان ترتيب المديرين للمهارات القيادية حسب الأهمية على النحو التالي: المهارات

الإدارية، المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، وأخيرا المهارات الفنية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات تقديرات المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- ودراسة (عايش، ٢٠٠٥) بعنوان: "المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم"، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة من القيادات العليا (٧) أفراد ومن القيادات الوسطى (٨) والقيادات الدنيا (٣٠) فرداً، وأوضحت نتائج الدراسة إن واقع ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإدارية في مجالات النمو المهني والقيادة والتخطيط والشراكة مع المجتمع المحلي وإثراء المنهاج والموارد المادية بدرجة عالية، بينما جاءت الممارسة في مجال شؤون الطلبة بدرجة متوسطة، وأن واقع ممارسة مديري المدارس لمهامهم الفنية في مجالات القيادة والتخطيط وإثراء المنهاج وشؤون الطلبة جاء بدرجة عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإدارية والفنية تعزى إلى متغير الجنس لصالح المديرات، وكذلك الخبرة الإدارية ولصالح الذين خبرتهم (٦-١٠) سنوات، ولا يوجد اختلاف في ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية الفنية والإدارية المتعلقة بالنمو المهني والتعليم والتعلم والقيادة والتخطيط وإثراء المنهاج والموارد المادية وشؤون الطلبة يعزى للمؤهل العلمي.

- دراسة (Richter, 2006) دراسة بعنوان: "العلاقة بين مهارات القيادة للمدير ودعم السلوك الايجابي في المدارس، دراسة استكشافية". هدفت الدراسة إلى تصنيف المهارات القيادية الرئيسة المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعيا، وفحص العلاقة بين نظم الدعم المدرسي للسلوك الايجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات، وطورت الباحثة استبيان من أجل ذلك وزع على (٧٢٥) مستجيبا، وهم (٤٣١) من المدارس التي تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي، و(٢٩٤) من المدارس التي لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي في ولاية ميسوري الأمريكية. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

١- كانت تقديرات المديرين والهيئة التدريسية الرسمية لأهمية المهارات القيادية تقديرا عاليا.

٢- المديرون في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات عالية جدا مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري، و(٣) مدرء من الدعم المدرسي للسلوك الايجابي ومدرء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريبا بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن، والبالغ عددهم (٩٠٤) معلما ومعلمة في العام الدراسي (٢٠١٠/٢٠١١)، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية حيث بلغ حجمها (٢٠٥) معلما ومعلمة، وهي تمثل ما

نسبته (٢٢.٦٧ %) من مجتمع الدراسة الأصلي، والجدول رقم (١) يبين خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

الجدول رقم (١)

يبين خصائص عينة الدراسة

الخبرة الإدارية			المؤهل العلمي			العدد	الجنس
أكثر من ١٠ سنوات	٦ - ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم تربوية	بكالوريوس		
٣٣	٣٨	٢٠	٧	٤٩	٣٥	٩١	ذكور
٤٨	٤٢	٢٤	٩	٥٩	٤٦	١١٤	إناث
٨١	٨٠	٤٤	١٦	١٠٨	٨١	٢٠٥	المجموع

أداة الدراسة:

يهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وتمت صياغة فقرات الأداة حيث اشتملت على (٤٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات للمهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية، والمهارات الإدارية)، وأعطى لكل فقرة وزن مدرج وفقا لسلم متدرج خماسي على مقياس ليكرت لقياس درجة تقدير المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية وذلك على النحو التالي: (درجة كبيرة جدا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدا)، يقابلها الأوزان التالية (١،٢،٣،٤،٥)، وبذلك تكون الدرجة القصوى للأداة (٢٤٠) درجة والدرجة الدنيا (٤٨) درجة، وقد استخدمت درجات القطع

المدرجة في الجدول رقم (٢) للحكم على دلالة المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية قدراتهم القيادية.

الجدول رقم (٢)

درجات القطع

المتوسط	١.٧٩ فأقل	٢.٥٩ - ١.٨	٣.٣٩ - ٢.٦٠	٤.١٩ - ٣.٤٠	٤.٢٠ فأكثر
الدرجة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ قوامها (١٠) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة في الجامعات الأردنية، وبعض من الخبراء والمختصين في وزارة التربية والتعليم بهدف الحكم على صدق محتوى فقرات أداة الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات.

ومن أجل اختبار ثبات أداة الدراسة فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs Coefficient Alpha) بعد تطبيق الأداة على عينة من المعلمين من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، بلغ قوامها (٤٠) معلماً ومعلمة.

وقد بلغت قيمة (Cronbach's Alpha) فيما يتعلق بجميع الأسئلة مرة واحدة (٠.٨٧)، وهي تمثل نسبة عالية مقارنة مع النسبة المقبولة، وهذا يعني ثبات أداة الدراسة.

منهج الدراسة والمعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

كما تم الاعتماد على برنامج (SPSS) الإحصائي في تحليل البيانات، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واختبار (T-test)، واختبار التباين الأحادي (One Way Anova).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

لقد كان الهدف الرئيس من الدراسة التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والتعرف على سبل تفعيل هذا الدور من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة.

السؤال الأول:

ما درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام مجموع الاستجابات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتيب، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والتقدير لمجالات دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين

التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجال
كبيرة	١	٠.٦٠٣٣	٣.٤٨٩	٦٤٣٨	٩	المهارات الذاتية
متوسطة	٢	٠.٦٤١٤	٣.٣٠٨	٦٧٨٣	١٠	المهارات الإنسانية
متوسطة	٣	٠.٦٥٤٨	٢.٩٣٢	٦٠١١	١٠	المهارات الفنية
قليلة	٥	٠.٤٨٨٥	٢.٥٤٢	٥٢١٣	١٠	المهارات الإدراكية
متوسطة	٤	٠.٥٢٠٥	٢.٨٦٤	٥٢٨٥	٩	المهارات الإدارية
متوسطة	===	٠.٤٢٢٤	٣.٠٢١	٢٩٧٣٠	٤٨	المجموع الكلي

يتبين من الجدول (٣) أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لديهم قد بلغت (٣.٠٢١)، وانحراف معياري (٠.٤٢٢٤).

وهذا يشير إلى أن ممارسة مديرو المدارس لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين مقارنة مع درجات القطع الواردة في الجدول رقم (٢)، ويعزو

الباحث سبب ذلك إلى القصور في سياسية اختيار مديري المدارس عند التعيين، وضعف مستوى إعداد وتدريب وتأهيل مديري المدارس، وقلة الدورات التدريبية التي تعقد لتأهيلهم وتطوير أدائهم سواء قبل تسلمهم لمهام عملهم أو أثناء الخدمة خاصة فيما يتعلق بالقيادة التربوية. كما يتبين من الجدول رقم (٣) أن مجالات المهارات القيادية تتفاوت فيما بينها من حيث درجة الأهمية والممارسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المهارات القيادية بين (٣.٤٨٩ - ٢.٥٤٢)، وقد حصل مجال المهارات الذاتية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٨٩)، وانحراف معياري (٠.٦٠٣٣) وهي درجة ممارسة كبيرة، فيما جاء مجال المهارات الإدراكية (التصورية) في المرتبة الخامسة، حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي (٢.٥٤٢)، وانحراف معياري (٠.٤٨٨٥) وتعكس درجة ممارسة قليلة.

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq \alpha$ في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة للواء المزار الجنوبي في الأردن تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى) من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار (T-test) ، والجدول رقم (٤) بين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (T) تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى).

الجدول رقم (٤)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) ومستوى الدلالة لتقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	ذكور	٩١	٣.٤٢١	٠.٥٦٦	١.٤٥٠	٠.١٤٩	غير دالة
	إناث	١١٤	٣.٥٤٣	٠.٦٢٨			
المهارات الإنسانية	ذكور	٩١	٣.١٩٨	٠.٦٣٥	٢.٢١٢	٠.٠٢٨	دالة
	إناث	١١٤	٣.٣٩٦	٠.٦٣٥			
المهارات الفنية	ذكور	٩١	٢.٨٥٠	٠.٦٦٢	١.٦٠١	٠.١١١	غير دالة
	إناث	١١٤	٢.٩٩٧	٠.٦٤٣			
المهارات الإدراكية	ذكور	٩١	٢.٥٣٥	٠.٤٧٣	٠.٢٠٣	٠.٨٤٠	غير دالة
	إناث	١١٤	٢.٥٤٩	٠.٥٠١			
المهارات الإدارية	ذكور	٩١	٢.٧٩٧	٠.٤٨٧	١.٦٥٨	٠.٠٩٩	غير دالة
	إناث	١١٤	٢.٩١٨	٠.٥٤١			
المجموع الكلي للمهارات	ذكور	٩١	٢.٩٥٤	٠.٤٠٦	٢.٠٤٢	٠.٠٤٢	دالة
	إناث	١١٤	٣.٠٧٤	٠.٤٢٨			

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدور المديرين في تنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في مجالات المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية والمهارات الإدارية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المهارات الإنسانية وفي المجموع الكلي لمجالات المهارات القيادية ولصالح الإناث، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- مجال المهارات الذاتية: يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن الوسط الحسابي للدرجة التي حصل عليها الذكور في هذا المجال هو

(٣.٤٢١)، وأن الوسط الحسابي للدرجة التي حصلت عليها الإناث في هذا المجال هو (٣.٥٤٣)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة تساوي (١.٤٥٠) وقيمة الدلالة الخاص بها (Sig 2- tailed) هي (٠.١٤٩) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$)، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الذاتية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٢- مجال المهارات الإنسانية: يلاحظ أن الوسط الحسابي للذكور في هذا المجال هو (٣.١٩٨)، وأن الوسط الحسابي للإناث في هذا المجال هو (٣.٣٩٦)، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (٢.٢١٢)، وقيمة الدلالة الخاص بها (Sig 2- tailed) هي (٠.٠٢٨) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$)، وبذلك نقبل الفرض البديل أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث.

٣- مجال المهارات الفنية: يلاحظ أن الوسط الحسابي للدرجة التي حصل عليها الذكور في هذا المجال هو (٢.٨٥٠)، وأن الوسط الحسابي للدرجة التي حصلت عليها الإناث في هذا المجال هو (٢.٩٩٧)، وأن قيمة (T) المحسوبة هي (١.٦٠١) وقيم الدلالة الخاص بها (Sig 2- tailed) هي (٠.١١١) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.005$)، وبذلك نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٤- مجال المهارات الإدراكية (التصورية): يلاحظ من الجدول (٤) أن الوسط الحسابي للذكور في هذا المجال هو (٢.٥٣٥)، وأن الوسط الحسابي للإناث في هذا المجال هو (٢.٥٤٩)، وأن قيمة (T) المحسوبة هي (٠.٢٠٣) وقيم الدلالة الخاص بها (Sig 2-tailed) هي (٠.٨٤٠) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$)، وعليه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإدراكية (التصورية) لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٥- مجال المهارات الإدارية: يلاحظ أن الوسط الحسابي للذكور في هذا المجال هو (٢.٧٩٧)، وأن الوسط الحسابي للإناث في هذا المجال هو (٢.٩١٨)، وأن قيمة (T) المحسوبة هي (١.٦٥٨) وقيم الدلالة الخاص بها (Sig 2-tailed) هي (٠.٠٩٩) وهي أعلى من ($\alpha \geq ٠.٠٥$)، وبذلك نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الذاتية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وفيما يتعلق في المجموع الكلي لمجالات لمهارات القيادة فإننا نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور على مجالات الدراسة ككل قد بلغت (٢.٩٥٤)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (٣.٠٧٤)، وأن قيمة (T) المحسوبة هي (٢.٠٤٢)، وقيمة الدلالة الإحصائية الخاصة بها (Sig 2-tailed) هي (٠.٠٤٢)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$)، وبالتالي فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$) بين متوسطات

تقديرات المعلمين فيما يتعلق بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى) ولصالح الإناث، وقد يعزى سبب ذلك إلى الوعي لدى الإناث بأهمية ممارسة دورها القيادي في المجتمع ، وهذا يتناسب مع التوجهات الحكومية في أن تتبوأ المرأة الأردنية مراكز قيادية متقدمة في شتى ميادين العمل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مرتجي، ٢٠٠٩)، و(عايش، ٢٠٠٥)، و(عليما، ٢٠٠١) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة في ممارسة المديرين لدورهم تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة (Tillson, 1996)، و(أبو زعيتر، ٢٠٠٩)، و(الزعيبي، ٢٠٠١) حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى).

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq \alpha$ في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة للواء المزار الجنوبي في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) في الإجابة على هذا التساؤل، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات
وقيمة (F) ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بين المجموعات	٠.٧١٢	٢	٠.٣٥٦	٠.٩٧٧	٠.٣٧٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٣.٥٥٣	٢٠٢	٠.٣٦٤			
	المجموع	٧٤.٢٦٥	٢٠٤				
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	١.١١١	٢	٠.٥٥٦	١.٣٥٥	٠.٢٦٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٢.٨٣٣	٢٠٢	٠.٤١٠			
	المجموع	٨٣.٩٤٤	٢٠٤				
المهارات الفنية	بين المجموعات	١.١٥٩	٢	٠.٥٨٠	١.٣٥٦	٠.٢٦٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٦.٣٠٨	٢٠٢	٠.٤٢٧			
	المجموع	٨٧.٤٦٧	٢٠٤				
المهارات الإدراكية	بين المجموعات	٠.٩٧٧	٢	٠.٤٨٨	٢.٠٦٨	٠.١٢٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٧.٧٠٦	٢٠٢	٠.٢٣٦			
	المجموع	٤٨.٦٨٣	٢٠٤				
المهارات الإدارية	بين المجموعات	٠.١٩٩	٢	٠.١٠٠	٠.٣٦٦	٠.٦٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٥.٠٧٤	٢٠٢	٠.٢٧٣			
	المجموع	٥٥.٢٧٣	٢٠٤				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠.٥٤٤	٢	٠.٢٧٢	١.٥٣١	٠.٢١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٥.٨٥٦	٢٠٢	٠.١٧٨			
	المجموع	٣٦.٤٠٠	٢٠٤				

تشير النتائج في الجدول رقم (٥) أن قيم (F) المحسوبة لمجالات المهارات القيادية (الذاتية، والإنسانية، والفنية، والإدراكية) (التصورية)، والإدارية) هي على التوالي (٠.٩٧٧)(١.٣٥٥)(١.٣٥٦)(٢.٠٦٨)

(٠.٣٦٦)، وقيمة الدلالة الإحصائية الخاصة بكل مجال هي على التوالي (٠.٣٧٨)(٠.٢٦٠)(٠.٢٦٠)(٠.١٢٩)(٠.٦٩٤)، ونلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية لمجالات المهارات القيادية أنها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل مجال من مجالات المهارات القيادية تعزى لمتغير الخبرة. أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجالات المهارات القيادية فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٥٣١) وأن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة بها هي (٠.٢١٩) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية، ونستنتج بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وقد يعود سبب ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة المرتفعة والمنخفضة على حد سواء يشعرون بأهمية ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، وبالتالي لم تختلف نظرتهم نحو هذا الدور على اختلاف سنوات خبراتهم.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة للواء المزار الجنوبي في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات
 وقيمة (F) ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
 (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم، ودراسات عليا)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بين المجموعات	١.٢٢٣	٢	٠.٦١٦	١.٧٠٥	٠.١٨٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٣.٠٣١	٢٠٢	٠.٣٦٢			
	المجموع	٧٤.٢٦٤	٢٠٤				
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	٠.٧٨٢	٢	٠.٣٩١	٠.٩٤٩	٠.٣٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٣.١٦٢	٢٠٢	٠.٤١٢			
	المجموع	٨٣.٩٤٤	٢٠٤				
المهارات الفنية	بين المجموعات	٠.٣٢٠	٢	٠.١٦٠	٠.٣٧١	٠.٦٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٧.١٤٨	٢٠٢	٠.٤٣١			
	المجموع	٨٧.٤٦٨	٢٠٤				
المهارات الإدراكية	بين المجموعات	٠.٦٥٤	٢	٠.٣٢٧	١.٣٧٤	٠.٢٥٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨.٠٢٩	٢٠٢	٠.٢٣٨			
	المجموع	٤٨.٦٨٣	٢٠٤				
المهارات الإدارية	بين المجموعات	٠.٩٨٩	٢	٠.٤٩٤	١.٨٤٠	٠.١٦٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤.٢٨٤	٢٠٢	٠.٢٦٩			
	المجموع	٥٥.٢٧٣	٢٠٤				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠.٥٣٢	٢	٠.٢٦٦	١.٤٩٧	٠.٢٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٥.٨٦٨	٢٠٢	٠.١٧٨			
	المجموع	٣٦.٤٠٠	٢٠٤				

تشير النتائج في الجدول رقم (٦) أن قيم (F) المحسوبة لمجالات المهارات القيادية (الذاتية، والإنسانية، والفنية، والإدراكية) (التصورية)، والإدارية) هي على التوالي (١.٧٠٥) (٠.٩٤٩) (٠.٣٧١) (١.٣٧٤) (١.٨٤٠)، وقيمة الدلالة الإحصائية الخاصة بكل مجال من مجالات

المهارات القيادية هي على التوالي (٠.١٨٤) (٠.٣٨) (٠.٦٩١) (٠.٢٥٥) (٠.١٦٢)، ونلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية لمجالات المهارات القيادية أنها أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل مجال من مجالات المهارات القيادية. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجالات مهارات القيادة نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن قيمة (F) المحسوبة للدرجة الكلية للمهارات القيادية هي (١.٤٩٧)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة بها هي (٠.٢٢٦) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي نستنتج بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس، دبلوم، دراسات عليا)، ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، تحكمها قوانين وأنظمة موحدة، وأن الأسس التي تستخدم في اختيار المعلمين لتدريس المرحلة الثانوية هي أسس موحدة تعتمد على أن يكون معلم المرحلة الثانوية من ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، لذا لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

السؤال الخامس: "ما هي سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء المزار الجنوبي في الأردن؟"

للإجابة على هذا السؤال فقد تم توجيه سؤال مفتوح إلى عينة الدراسة ثم تم تفريغ إجابات عينة الدراسة وترتيبها وتنقيحها، واعتماد أكثر الإجابات تكرارا، ثم تم عرض تلك الفقرات على عينة تتكون من (٣٠) معلما ومعلمة من نفس الفئة المستهدفة في الدراسة لاستطلاع

رأيهم حول الأهمية النسبية لهذه الفقرات، وكانت النتائج على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)

عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لسبل تفعيل دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الترتيب	الوزن النسبي %	المتوسط	التكرار					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
١	٩٦.٦٠	٤.٨٣	٠	٠	٠	٥	٢٥	عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات لتطوير مهارات المديرين.
٢	٩٤.٦٧	٤.٧٦	٠	٠	٠	٧	٢٣	أن يتم اختيار المديرين على أسس علمية مدروسة.
٣	٩٤.٦٠	٤.٧٣	٠	٠	١	٦	٢٣	عقد دورات للمعلمين في مجالات القيادة التربوية.
٤	٩٤.٠٠	٤.٧٠	٠	٠	١	٧	٢٢	أن يعمل مدير المدرسة على تفويض الصلاحيات والسلطات للمعلمين ويعودهم على تحمل المسؤولية.
٥	٩٣.٣٣	٤.٦٧	٠	١	١	٣	٢٥	تشجيع العمل الجماعي (العمل كفريق) داخل المدرسة.
٦	٩٢.٦٧	٤.٦٣	٠	٠	٢	٧	٢١	مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة، واتخاذ القرارات.
٧	٩١.٣٣	٤.٥٧	٠	٠	٢	٩	١٩	منح المعلم الفرص لكي يكون قائدا للمواقف الإدارية والفنية.
٨	٩٠.٦٠	٤.٥٣	٠	٠	٢	١٠	١٨	تحديد الاحتياجات التدريبية في

الترتيب	الوزن النسبي %	المتوسط	التكرار					العبارة
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
								مجال القيادة للمعلمين.
٩	٩٠.٠٠٠	٤.٥٠	٠	٠	٤	٧	١٩	توفير الدعم المادي والمعنوي للمدرسة لمساعدة مدير المدرسة على تطبيق المهارات القيادية.
١٠	٨٩.٣٣	٤.٤٧	٠	٢	٣	٨	١٧	تفويض مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات.
١١	٨٨.٦٧	٤.٤٣	٠	١	٦	٤	١٩	حرص مدير المدرسة على الاتصال الفعال والمستمر مع المعلمين.
١٢	٨٥.٣٣	٤.٢٧	٠	١	٢	١٥	١٢	تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة.
١٣	٨٤.٠٠٠	٤.٢٠	٠	٣	٦	٣	١٨	أن يعمل على توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين حسب إمكانياتهم وتخصصاتهم ورغباتهم وميولهم.
١٤	٨٠.٦٧	٤.٠٣	٣	٢	١	١٣	١١	عقد ورش العمل لمناقشة الحاجات التدريبية للمعلمين.
١٥	٧٧.٣٣	٣.٨٧	٠	٤	٥	١٢	٩	أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة ومثل أعلى للمعلمين والطلبة في أقواله وأفعاله.
١٦	٧٤.٦٧	٣.٧٣	١	٤	٢	١٢	١١	تشجيع مديري المدارس على إجراء البحوث والدراسات في المجالات المتعددة للمهارات القيادية.
١٧	٧١.٣٣	٣.٥٧	٤	٤	٣	١٢	٧	تطبيق استبانات دورية لتقويم درجة ممارسة المديرين لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن السبل التي اقترحها المعلمون قد تفاوتت فيما بينها من حيث قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي، حيث حصل أعلى الاقتراحات على وزن نسبي مقداره (٩٦.٦٠ %)، ومتوسط حسابي (٤.٨٣)، في حين حصلت أدنى الاقتراحات على وزن نسبي مقداره (٧١.٣٣ %)، ومتوسط حسابي (٣.٥٧)، ولمعرفة أكثر السبل أهمية في تفعيل دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين فإنه قد تم ترتيبها تنازليا حسب الأهمية النسبية وقيمة المتوسط الحسابي (كما هو وارد في الجدول رقم (٧))، ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأهمية النسبية لسبل تطور دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية قد جاءت بدرجات عالية لذا لا بد من مراعاتها وضرورة الأخذ بها لتفعيل دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، وفي هذا الصدد أكد كل من (Child-Bowen & et al., 2000)، (Buckner & Mc Dowell, 2000) على ضرورة الاهتمام بدور مدير المدرسة وتقديم الوسائل والإمكانات المتاحة لتفعيل هذا الدور، من أجل رفع سوية المعلمين وكفاءتهم، وضرورة قيام مديري المدارس بدور أساسي في رفع كفاءة المعلمين (القادة)، وذلك من خلال العمل على إتاحة الفرصة لهم لكي يكونوا قادة فاعلين في مدارسهم، وضرورة إقحام المعلم (القائد) في عمليتي صناعة واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وجعل القيادة صفة أساسية في المعلم (القائد).

التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث:
- ١- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات التي يقدمها المعلمون بشأن تطوير مهاراتهم القيادية.
 - ٢- العمل على إعداد برامج لتأهيل وتدريب مديري المدارس والمعلمين في مجال القيادة والمهارات القيادية.
 - ٣- ضرورة إشراك المعلمين في العملية الإدارية، ورسم سياسة المدرسة وخططها التربوية.
 - ٤- تفويض المعلمين المزيد من الصلاحيات، ومنحهم المزيد من المسؤوليات الفنية والإدارية.
 - ٥- إجراء المزيد من الدراسات تتناول متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

المراجع:

- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ابن منظور (٢٠٠٣). لسان العرب. الجزء الثالث. ط٢. القاهرة. مصر: دار الحديث.
- منير أبو زعيتر (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- إبراهيم أبو فروة (١٩٩٧). الإدارة المدرسية. ط٣. الجامعة المفتوحة. طرابلس. ليبيا.
- أحمد بدوي (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري.
- تيسير الدويك، وحسين ياسين (١٩٩٨). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط١. عمان. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- إسماعيل دياب (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية. مصر: دار الجامعة للنشر.
- هادي ربيع (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح. عمان. الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- دلال الزعبي (٢٠٠١). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق. المجلد (١٧). العدد (٣). ص ص ١٨٩ - ٢٢٥.
- محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. ط١. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أحمد عايش (٢٠٠٥). المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم (دراسة نوعية). أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

- صالح ناصر عليما (٢٠٠١). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق. المجلد (١٧). العدد الرابع. ص ص ١٦٧-٢٠٣.
- محمد القريوتي (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي. ط٣. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان (١٩٩٩). القيادة الإدارية. ط١. الرياض. عمان. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- زكريات مرتجي (٢٠٠٩). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- محمد مرسي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة. مصر: عالم الكتب.
- يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٥). الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد. ط١. القاهرة. مصر: دار الفكر العربي.
- عبدالحميد المغربي (٢٠٠٦). الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٩). رسالة المعلم. (التطوير التربوي: البرامج والمشروعات ١٩٨٨-١٩٨٩). العددان الأول والثاني- المجلد الثلاثون. عمان. الأردن. كانون الثاني ١٩٨٩. ص ص ٦٩-٨٥.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤). رسالة المعلم. العدد الرابع. المجلد الثاني والأربعون. عمان. الأردن. ص ص ٩-٢٤.

- Bartholomew, W. (2002). Leadership Values and Roles of Florida School District Superintendents, Unpublished doctoral dissertation, Florida, University of Central Florida.
- Buckner, Kermit-C; Mc Dowelle, James- O. (2000). Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement Opportunities, and Support, NASSP-Bulletin; May.
- Childs-Bowen, D, Moller, G, Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of Leaders. NASSP- Bulletin; May.
- Daft, R. (2004). Organizational Theory and Design, 8 rd ed, Thomson Learning, USA.
- Hanson, E. (1991). Educational Administration and Organizational Behavior, Boston: Allyn & Bacon press.
- Likert, Rensis. (1981). New Patters of Management, New York, McGraw-Hill Book, co 3rd.
- Richter, Mary. (2006). The Relationship between Principle Leadership in School-wide Position Behavior Support: An Exploratory study, Doctor Of Philosophy, University of Missouri- Columbia.
- Thornton, Paul B. (2000). Be the leader: make the difference, Griffin publishing Group, Torrance, ca.
- Tillson, E. (1996). An analysis of technical. Human and conceptual Skills among student affairs administrator in higher education, Doctoral Dissertation, Texas A&M University. Dissert- ation Abstracts International, 57- 01, P: 64.