

## The Administrative Skills Required for Basic School Principals as seen by the Teachers of These Schools in Irbid Governorate

Hanan Ahmad Mashatlah

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the Administrative skills required for school principals as perceived by the teachers of those schools. The researcher used the descriptive survey approach, and the tool consisted in a questionnaire consisting of (56) items distributed into seven areas that were distributed to a random sample of (250) teachers from all basic schools In Irbid Governorate, and they represent (6%) of the study population of (4150)teacher.

It showed the results of the study; The general management skills of basic school principals as perceived by teachers in Irbid governorate attain an overall average (4.15 out of 5), i.e. with a (large) level of application, and at the level of fields. The area of self-skills got the highest average (4.36), then the field of time management with an average (4.27), both of them with (very large), the third of which is the area of financial resources management with an average (4.14), and fourth is the area of decision-making with an average (4.13), and the fifth is the area of strategic planning with an average (4.12), sixth in the field of information technology with an average of (4.05), and finally in the field of community service with an average of (3.86), all of which have an application estimate of (large), and the results also showed that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha= 0.05$ ) attributed to the two variables (sex, and experience), while statistically significant differences were found at ( $\alpha=0.05$ ) due to the effect of qualification and the differences came in favor of bachelor's holders. Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals to upgrade the administrative skills of principals of basic schools in the governorate of Irbid and the whole Kingdom of Jordan.

**Keywords:** Administrative Skills, Principals Basic Schools, Irbid Governorate.

## المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد

حنان احمد مشاتلة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (56) فقرة موزعة على سبعة مجالات تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (250) معلماً ومعلمة من جميع المدارس الأساسية بمحافظة إربد، ويمثلون نسبة (6%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4150).

وبينت نتائج الدراسة: حصول عموم المهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كما يراها المعلمون في محافظة إربد على متوسط كلي (4.15 من 5) أي بمستوى أهمية (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات: حصل مجال المهارات الذاتية على أعلى متوسط (4.36) ثم مجال إدارة الوقت بمتوسط (4.27) وكلاهما بتقدير (كبيرة جداً)، وثالثها مجال إدارة الموارد المالية بمتوسط (4.14)، ورابعاً مجال اتخاذ القرار بمتوسط (4.13)، وخامساً مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (4.12)، وسادساً مجال تكنولوجيا المعلومات بمتوسط (4.05)، وأخيراً

مجال خدمة المجتمع المحلي بمتوسط (3.86)، وجميعها بتقدير أهمية (كبيرة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيري (الجنس والخبرة) فيما وجدت فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس. واستناداً للنتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات للارتقاء بالمهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعموم المملكة الأردنية.

الكلمات المفتاحية: المهارات الإدارية، مدرء المدارس الأساسية، محافظة إربد.

## المقدمة.

في ظل المتغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات أصبحت الحاجة ملحة إلى الارتقاء بأدوار المؤسسات التربوية لتحقيق نوعية أفضل من مخرجاتها وتخطي الأدوار التقليدية في العمل والانتقال إلى أدوار جديدة تتطلب أنماطاً قيادية لمديريها ومعلميها وتعطي الطالب دوراً أكبر في التعلم الذاتي وتفرض إعادة النظر في الأطر والهيكل المدرسية التقليدية (القريوتي، 2004).

وقد أشار العطوي (2001) إلى أن الإدارة المدرسية تعد من الركائز الأساسية في العملية التربوية إذ انها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر العملية التربوية وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية المقدمة للطلبة لذا فإن مسؤولية مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً تعني بالدرجة الأولى إدراكه لحاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا وإدراك حاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي.

وتعد حركة التربية القائمة على المهارات من الحركات الحديثة في التربية فقد تزامن ظهورها مع انتشار المدرسة السلوكية والتي تركز على إكساب المتعلمين والمتدربين مهارات سلوكية يمكن ملاحظتها وتطويرها وقياسها باستخدام معايير واضحة وموضوعية يمكن اعتمادها كمعايير للتطوير والتحديث في المجالات كافة (حامد، 2009). وبالرغم من كثرة من الانتقادات التي واجهت هذه الحركة فإنها تعتبر حركة استراتيجية ديناميكية للتطوير التربوي إذ يتم تحديد المهارات المرغوب فيها في ضوء الدور المطلوب القيام به (Ber, 2009).

وتتعدد مفاهيم المهارات وتنوع ويتباين الكتاب في تحديد مفهومها المهارات ويعود ذلك إلى طبيعة الحقل أو المجال العلمي الذي يتم تناوله ولقد تعددت الدراسات السابقة حول موضوع المهارات المطلوبة من المديرين في المدارس حيث كان أشهرها تصنيف بلوم إلى مهارات: معرفية ووجدانية وحركية (إبراهيم، 2002).

ويعتقد العديد من الباحثين أن مفهوم المهارة لا يختلف كثيراً عن بعض المفاهيم القريبة مثل الكفاية وحسن الأداء والخبرة، وحول المهارات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة يرى توبينج (Topping, 2002) أن مدير المدرسة يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية وهي: المبادرة، الابتكار، تطوير المؤسسات، توظيف التكنولوجيا، تطوير العاملين.

وفي ذات السياق أشار حامد (2009) إلى مجموعة أخرى من المهارات المطلوبة توافرها في مدير المدرسة ومنها المهارات الفنية والإنسانية، والمهارات الإدراكية التصورية.

ومن أهم المهارات التي أوردها الخميس (2001): وإبراهيم (2002) ما يلي: المهارات المعرفية والأدائية والفنية والإدارية حيث يجب أن يتمتع المدير بمهارة عالية في إدارة الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة.

ونظراً لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به مدير المدرسة، مما يتوجب عليه ممارسة مهارات إدارية تقوم على التميز في الأداء، وجد الباحث أن المهارات الإدارية من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يتوجب على مدير المدرسة امتلاكها للارتقاء بعمله الإداري والتربوي، مما أثار هذا الموضوع اهتماماً للبحث فيه، وذلك من أجل التعرف على واقع المهارات الإدارية المطلوبة لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لمحافظة إربد.

### مشكلة الدراسة:

لقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود قصور في مهارات الإدارة لدى مديري المدارس في الأردن مثل دراسة الشديفات (2016) التي كشفت عن وجود بعض نواحي القصور في عدد من الممارسات مثل التخطيط وبناء فرق العمل لدى مديري المدارس، وبالإضافة إلى ذلك أوصت بعض الدراسات بضرورة الاهتمام ببعض مجالات الإدارة لدى مديري المدارس، ودراسة الحوامدة والعطاري (2018) التي أوصت بالارتقاء بمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس لاسيما فيما يتعلق بتوفير رؤية واضحة لديهم لتطوير العمل بالمدرسة.

وقد تلخصت مشكلة الدراسة في وجود غموض يتعلق بمهارات المدراء الإدارية ونظرة المعلمين في محافظة

إربد للمهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين

- 1- ما المهارات المطلوبة لمديري المدارس الأساسية في محافظة إربد للمهارات الإدارية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس؟.
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين وجهات نظر معلمي ومعلمات المدارس في محافظة إربد لدرجة ممارسة مديرو المدارس الأساسية للمهارات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على المهارات المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد.
- 2- الكشف عن ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في أثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات المعلمين للمهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- تتزامن هذه الدراسة مع التغيرات التي يشهدها عصر العولمة والمعرفة والمعلومات، والتي تؤثر على التعليم بصفة عامة وعلى المدرسة وإدارتها بصفة خاصة.
- العمل على إرساء اللامركزية في التعليم، وإعطاء المدرسة وإدارتها السلطات الخاصة في اتخاذ القرارات الخاص بها من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إدارة شؤونها، واتخاذ قراراتها والمشاركة الجماعية فيها.
- تساعد هذه الدراسة المسؤولين والقائمين على التعليم في الأردن في تحديد أهم المهارات القيادية والإدارية لمديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية باختلاف المراحل التعليمية.
- قد تفيد هذه الدراسة الفئات التالية:
  - أ- القائمين على عملية تطوير التعليم، وإعداد المدارس للقرن الحادي والعشرين.
  - ب- المشتغلين بالإدارة التربوية في مستوياتها المختلفة.
  - ج- الباحثين والمهتمين بالإدارة المدرسية، وتطويرها في القرن الحادي والعشرين.
- كما وتكمن أهمية الدراسة في انبثاق فكرتها من الحاجة المستمرة لتطوير العملية التعليمية في الأردن والتي ترتبط غالبا في دراسة المعايير المؤثرة فيها.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: المهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية.
- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات تلك المدارس.
- الحدود المكانية: المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد.
- الحدود الزمنية: 2019 - 2020.

#### مصطلحات الدراسة:

- المهارات الإدارية: "وهي عبارة عن القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الأردني لتحقيق مستوى مقبول من الأداء (التخطيط، التنفيذ، مراجعة الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف)" (رسي، 2004: 36).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة من القدرات التي تستند إلى معارف واتجاهات يمتلكها مدير المدرسة تمكنه من التخطيط لمهامه، وتنفيذها بقدر من التميز.
- مدير المدرسة: " هو الركن الرئيسي في الكيان المدرسي، والمحرك الأساس لطاقتها البشرية والمادية، وهو المنسق لجهود العاملين والمنظم والموجه لتحقيق الغايات الكبرى التي تسعى المدرسة لتحقيقها" (Hoover, 2000:96).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: الشخص الكفو المسؤول عن ادارة المؤسسة التربوية اداريا وفنيا ويمتلك سمات شخصية وفكرية ومهارات ادارية.
- المدارس الأساسية: وهي المدارس التي تدرس فيها المرحلة الأساسية فقط من رياض الأطفال إلى الصف العاشر.
- محافظة إربد: منطقة جغرافية تقع شمال الأردن تعتبر من أهم المدن في المملكة الهاشمية الأردنية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

تعريف المهارة: المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء، وهي القدرة على اداء النشاطات بحسب المعايير المطلوبة في العمل. (مكتب إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية Civilian Personnel Directorate)

وقد أشار جامل (2001) إلى مجموعة من الأسس التي يتم تحديد المهارات الإدارية بموجبها. ومن هذه الأسس:

- 1- الأساس الفلسفي: المقصود هنا تصور الفرد العام ومقدار العطاء المنتظر منه بما يساعد على وضع مفهوم معين لدور مدير المدرسة تحدد في ضوء الكفايات والمهارات الإدارية المطلوبة.
- 2- الأساس التطبيقي: ويقصد به تحديد المهارات المطلوبة في ضوء المعلومات المستخدمة من نتائج البحوث التجريبية بحيث تكون أساس سليم تقوم عليه اشتقاق القرارات الإدارية المطلوبة.
- 3- الأساس الأدائي: والمقصود به تحديد المهام الإدارية الأدائية في موقع العمل بحيث تظهر مهارة المدير في أداء العاملين مهامهم المحددة مثل تدريبهم، إدارة الحوار والنقاش معهم.
- 4- الأساس الواقعي: الاستناد إلى الواقع الحالي والقرارات الموجودة وإشراك العاملين في المدرسة والمعلمين والطلبة وذلك باستخدام أدوات البحث العلمي كالاستبيان والمقابلة.

### المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

#### وحول المهارات الإدارية لمدير المدرسة

- يرى حامد (2009) انه يجب توافر المهارات الآتية: الفنية/ الانسانية/ الادراكية/ التصورية.
- كما ذكر المومني (2008) قائمة أخرى من المهارات وضعها كاتز (katz, 1985) في نظرية حول الكفايات اللازمة للمديرين على النحو الآتي: -
- 1- مهارات فنية أو تقنية، وهي مهارات يمتلكها المدير ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية والمتمثلة بوضع ميزانية المدرسة وإجراءات التوظيف ووضع جدول إداري يحدد كافة الأعمال.
- 2- مهارات تصورية أو ادراكية: هي التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية للمدرسة يتعرف من خلالها على إجراءاتها ومكوناتها والعلاقة بينها.
- 3- انسانية: وهي امتلاك مهارات التعامل مع الرؤوسين وتنسيق جهودهم وتكوين روح الفريق بينهم وتقبل الاختلاف في وجهات النظر.

### مهارات مدير المدرسة الفعال:

ومن أهمها كما اوردها الخميس (2001) وابراهيم (2002) وهي:

- 1- حرفية وتشمل: المهارات والكفايات المعرفية التي تقوم على معرفة الفلسفة التعليمية للنظام التربوي عموماً وكفايات في اصول التربية ونظرياتها وفي طرائق التعلم واساليبه وفي اشراف الفني وسيكولوجية التعليم وفيما يختص بالمهارات الإدارية والاتصال.
- 2- الادائية: ويفضل أن تشتق من وظائف الإدارة الخمس (التخطيط والتنظيم والتوجيه والاشراف والتقييم).
- 3- الفنية وتشمل: وضع الخطط السنوية وفقاً للأسس التربوية والزيارات الصفية والطلبة وتوجيههم ومتابعة المناهج المدرسية وتحديد الاحتياجات المدرسية، وقدرته على حل مشكلة الطلبة وتوجيههم تربوياً.
- 4- المهارات الإدارية وتشمل: قدرته على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية لمدرسته تحديداً دقيقاً في توزيع الادوار الإدارية بين المعلمين في المدرسة (جهاز إداري، جهاز خدمي، وجهاز تعليمي) بما يتفق مع الخطة الدراسية والاداء الفعال وقدرته في تنفيذ القوانين واللوائح المعتمدة من السلطات التعليمية المختصة ومن ناحية اخرى قدرته على التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي واولياء الامور في إدارة وقته ووقت العاملين بمدرسته بشكل فعال وإدارة الازمات المتوقعة وغير المتوقعة..

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- في دراسة قامت بها قطيشات (2003) هدفت للتعرف على درجة توافر المهارات الإدارية والمهنية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، ولتحقيق غرض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (950) مديراً ومديرة و(380) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، . وأظهرت الدراسة أن الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدرجة عالية من وجهتي نظر المعلمين والمديرين وهي: إدارة العاملين والشؤون المالية، والتقييم والمتابعة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توفر المهارات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لجنس المدير بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمؤهل المدير وخبرته.

- وأجرت الدوسري (2005) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن دور مدير المدرسة الابتدائية في رفع كفاءة المعلمات ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة كأداة للدراسة تكونت من (65) فقرة، كما تكونت عينة الدراسة من (155) معلمة مرحلة إبتدائية، حيث توصلت النتائج دور مدير المدرسة في رفع كفاءة المعلمات بدرجة متوسطة في جميع مجالات الدراسة، كما توصلت إلى أن هناك فروق في أداء المهام أقل مما يجب، حيث تبين أن تركيز المديرات كان على المهارات التي تتناسب مع خبراتهم مثل مجال تبادل المعلومات والخبرات ومجال المهارات التدريسية بينما لا تقوم بمهام أخرى مثل الإعداد والتدريب.
- وفي الأردن قام الوريكات (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (56) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلما ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كانت عالية. وأظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في ثلاثة مجالات هي: إدارة شؤون الطلاب، وإدارة الشؤون المالية، والاهتمام بالمجتمع المحلي. وأظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على مجالات الأداء ككل تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.
- وأجرى واين (Wayne, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الإدارية وتصورات المعلمين حولها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (13) كفاية إدارية تم استخلاصها من الخطوط العريضة للنظام التربوي الأمريكي، واستبانة تم تطويرها لمعرفة آراء المعلمين حول هذه الكفايات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين جودة الكفايات الإدارية للمدير وبين ازدياد دافعية المعلمين للعمل. كما بينت الدراسة ان الآراء اتفقت على ان كفايات الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار والقيادة التحويلية هي أهم كفايات المديرين وأكثرها ممارسة لتحفيز المعلمين للعمل.
- وأجرى اديببمیل (Adegbemile, 2011) دراسة في نيجيريا هدفت إلى الكشف عن المهارات الإدارية المطلوبة من مديري المدارس النيجيريين لتحقيق النجاح المدرسي المطلوب، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (30) فقرة وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة وتوصلت إلى أن المهارات القيادية هي الأهم في تحقيق الفعالية الإدارية للمدير، كما بينت أن المديرين بحاجة إلى التدريب الدائم لتنمية مهاراتهم الإدارية.
- وأجرت عايش (2018) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للمهارات القيادية تبعا لمتغيرات الدراسة وتقديم تصور مقترح لتطوير هذه المهارات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة وأسلوب ديلفاي كأداتين رئيسيتين للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بمحافظة غزة والبالغ عددهم (1211) معلما ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (320) معلما ومعلمة من المدارس الخاصة بمحافظة غزة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للمهارات القيادية تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس/الخبرة/المؤهل العلمي) من وجهة نظر معلمهم.

- وهدفت دراسة قام بها الدقاسمة (2019) للتعرف على دور مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس في تربية بني كنانة والبالغ عددهم (66) مديراً ومديرة من المدارس الأساسية، وقد تم تقييم دورهم في تعزيز المهارات القيادية عن طريق عينة عشوائية من المعلمين من مدارسهم، وأظهرت النتائج أنّ دور مديري المدارس في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية للطلبة جاء بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبانة (المهارات الإدارية، المهارات الاجتماعية، مهارات التواصل والمهارات الشخصية) والعلامة الكلية تبعا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والتخصص). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال مهارات التواصل والعلامة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير الخبرة الإدارية لصالح فئة أكثر من (10) سنوات في حين لم تظهر فروقاً في مجالات المهارات الإدارية، والمهارات الاجتماعية والمهارات الشخصية.

#### التعقيب على الدراسات:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة بمسمياتها المتعددة تبين المهارات الإدارية كمدير المدرسة لها أهمية بالغة في تحقيق الهدف التربوي كدراسة (قطيشات، 2004) والدقاسمة (2019) وعائش (2018)، وبعضها ركز على أثر البرامج التدريبية على كفايات مديري المدارس كدراسة ادجيبميلي (2011, Adegbemile).

لقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في الأردن بكونها بحثت في تطوير المهارات لمديري المدارس كما يراها معلمو ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة إربد. باعتبار المدير الناجح سبباً في قيادة دفة المدرسة نحو تحقيق الاهداف التربوية.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للبحث الحالي فضلاً عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مدارس محافظة إربد عددهم (4150) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2019/2020 م، حسب الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الأردنية للعام 2019.

#### عينة الدراسة:

اختارت الباحثة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (250) هذا وكان عدد الاستبانات التي استعبدت (32) استبانة والجدول (1) يبين العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة	المجموع	النسبة
الجنس	ذكر	72	33.0	218	%100
	أنثى	146	67.0		
الخبرة	أقل من 10 سنوات	80	18.3	218	%100
	10 سنوات فأكثر	178	81.7		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	142	65.1	218	%100
	دراسات عليا	76	34.9		

#### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة حيث قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة لتحديد المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات محافظة إربد وذلك من خلال توجيه أسئلة ذات نهايات مغلقة والاعتماد على عدد من الدراسات والأدبيات السابقة للأفادة منها في بناء وتطوير فقرات الاستبانة وقد تكونت بصورتها النهائية من (56) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي (مجال المهارات الذاتية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الوقت، إدارة الموارد المالية والمادية، اتخاذ القرار، خدمة المجتمع، تكنولوجيا المعلومات). الجدول (2) يوضح هذه المجالات

جدول (2) مجالات المهارات لمديري المدارس الأساسية في تطوير المهارات الإدارية في محافظة إربد

م	المجال	أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات
1	المهارات الذاتية	1 - 10	10
2	التخطيط الاستراتيجي	11 - 20	10
3	إدارة الوقت	21 - 27	7
4	إدارة الموارد المالية والمادية	28 - 35	8
5	اتخاذ القرار	36 - 42	7
6	خدمة المجتمع	43 - 47	5
7	تكنولوجيا المعلومات	48 - 56	9

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيعها بصيغتها الأولية على (10) عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية من مختلف التخصصات الأكاديمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ذوي الخبرة والمهارة في مجال الدراسة للوقوف على انتماء الفقرات للمجال الذي وضعت فيه وصلاحيته لقياس ما صممت لقياسه، وهل هي بحاجة إلى تعديل وإجراء أي تعديل مقترح يرويه مناسباً لتطوير الاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) بتطبيق الاختبار وإعادة اختباره بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا، والجدول (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ الفا وثبات الاعادة للمجالات ككل واعتبرت هذه القيمة ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا وثبات الاعادة للمجالات

م	المجال	ثبات الإعادة معامل ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي كرونباخ إلفا
1	المهارات الذاتية	0.87	0.94
2	التخطيط الاستراتيجي	0.83	0.94
3	إدارة الموارد المالية	0.85	0.94
4	إدارة الوقت	0.88	0.96
5	اتخاذ القرار	0.89	0.94
6	خدمة المجتمع المحلي	0.87	0.88
7	تكنولوجيا المعلومات	0.84	0.94
	المستوى الكلي	0.89	0.98

### الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية: وقد تمت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وذلك بالأساليب التالية:

1- الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على مستويات المقياس؛ أي  $0.80 = 5/4$  ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي؛ كما يبيها الجدول:

جدول (4/3) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة تحقق المعيار	عند إدخال البيانات	القيمة المعطاة لمستويات التقييم
1	كبيرة جدا	5	من (05) إلى (4.21)
2	كبيرة	4	من (4.20) إلى (3.41)
3	متوسطة	3	من (3.40) إلى (2.61)
4	قليلة	2	من (2.60) إلى (1.81)
5	منعدم	1	من (1.80) إلى (01)

2- المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Std. Deviation).

3- اختبار تي تست (T-test)، لعينتين مستقلتين، لمتغيرات؛ (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة).

- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لتغير (المؤهل العلمي)  
5- اختبار شيفيه (scheffe): للمقارنة البعدية، ومعرفة اتجاه الفروق بين الفئات

#### 4. عرض النتائج ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: "ما المهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس محافظة إربد؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات مديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات مدارس محافظة إربد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المهارات الذاتية	4.36	.68	1	كبيرة جداً
4	إدارة الوقت	4.27	.80	2	كبيرة جداً
3	إدارة الموارد المالية	4.14	.80	3	كبيرة
5	اتخاذ القرار	4.13	.78	4	كبيرة
2	التخطيط الاستراتيجي	4.12	.74	5	كبيرة
7	تكنولوجيا المعلومات	4.05	.88	6	كبيرة
6	خدمة المجتمع المحلي	3.86	.82	7	كبيرة
	الأداة ككل	4.15	.71		كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية ما بين (3.86 – 4.36) حيث جاء مجال المهارات الذاتية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.36)، بينما جاء خدمة المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.15) وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: المهارات الذاتية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المهارات الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
5	الشعور بالثقة عند التعامل مع الزملاء	4.50	.81	1	كبيرة جداً
7	تشجيع العاملين في المدرسة على الإبداع	4.44	.74	2	كبيرة جداً
2	التحلي بالصبر في المواقف الحرجة	4.41	.81	3	كبيرة جداً
4	الإصغاء لما يقوله زملاء العمل باهتمام	4.40	.80	4	كبيرة جداً
1	تحمل ضغوط العمل	4.38	.89	5	كبيرة جداً
3	التعامل مع المعلمين بعدالة	4.35	.93	6	كبيرة جداً
6	التأثير في العاملين لإيجاد بيئة مدرسية ملائمة	4.34	.79	7	كبيرة جداً
8	مواجهة الظروف الطارئة بحكمة في حال حدوثها	4.31	.80	8	كبيرة جداً
10	الظهور كقدوة لأفراد المجتمع المدرسي	4.29	.82	9	كبيرة جداً
	المتوسط الكلي لمجال المهارات الذاتية	4.36	.87		كبيرة جداً

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.20 - 4.50) حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "الشعور بالثقة عند التعامل مع الزملاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.50) وبدرجة كبيرة جداً بينما جاءت الفقرة (9) ونصها الظهور كقدوة لأفراد المجتمع المدرسي بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.20) وبلغ المتوسط الحسابي ككل (4.30) وبدرجة كبيرة جداً.

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة	4.36	.80	1	كبيرة جداً
12	تحديد الاهداف الاستراتيجية في الخطة التطويرية للمدرسة	4.30	.84	2	كبيرة جداً
15	بناء خطة تنفيذية منبثقة من اهداف الخطة التطويرية للمدرسة	4.22	.88	3	كبيرة جداً
14	وضع استراتيجيات واضحة لتحقيق اهداف لعمل التريوي داخل البيئة المدرسية	4.16	.90	4	كبيرة
16	متابعة وتقييم الخطط ضمن مؤشرات أدائية معينة	4.11	.87	5	كبيرة
13	إشراك المعلمين والطلاب في بناء الخطة التطويرية للمدرسة	4.08	.89	6	كبيرة
20	إعداد خطط خاصة بإدارة المخاطر والأزمات والخطط البديلة	4.08	.95	6	كبيرة
18	الاستجابة لعمليات التطوير والتغيير الحاصل في البيئة المحيطة للمدرسة	4.07	.92	8	كبيرة
19	إعداد خطة لصيانة البناء المدرسي ومرافقه	4.07	.95	8	كبيرة
17	إعداد برامج تطويرية للمعلمين القدامى	3.72	.95	10	كبيرة
	المتوسط الكلي لمجال التخطيط الاستراتيجي	4.12	.74		كبيرة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72 - 4.36) حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على الرؤية المستقبلية للمدرسة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.36) وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة (17) ونصها إعداد برامج تطويرية للمعلمين القدامى بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبلغ المتوسط لمجال ككل [4.12] وبدرجة كبيرة.

المجال الثالث: إدارة الوقت:

جدول (7) المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال إدارة الوقت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	توزيع أنصبة المعلمين بداية كل فصل دراسي بموضوعية	4.43	.94	1	كبيرة جداً
32	تشجيع المعلمين على استثمار الوقت لإنجاح العمل	4.31	.89	2	كبيرة جداً
30	إعداد قائمة بالمهام اليومية التي يتوجب إنجازها	4.29	.91	3	كبيرة جداً
35	توزيع أوقات الدوام الرسمي حسب المهام المجهزة لكل يوم	4.28	.92	4	كبيرة جداً
29	استخدام وسائل الاتصال الحديثة في عمليات التخطيط والتنفيذ في المدرسة	4.23	.92	5	كبيرة جداً
31	الإشراف الفني على المعلمين وفقاً لبرنامج زمني محدد مسبقاً	4.22	.94	6	كبيرة جداً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
33	إنجاز المهام حسب الوقت المخصص لها	4.22	.86	7	كبيرة جداً
34	توظيف مهارات الاتصال الفعال أثناء إدارة الاجتماعات	4.16	.88	8	كبيرة
	المتوسط الكلي لمجال إدارة الوقت	4.27	.80		كبيرة جداً

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إدارة الوقت تراوحت ما بين (4.16 - 4.43) حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على توزيع انصبه المعلمين بداية كل فصل دراسي بموضوعية المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.43) وبدرجة كبيرة جداً بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصه " توظيف مهارات الاتصال الفعال أثناء ادارة الاجتماعات " بالمرتبة الاخيره وبمتوسط حسابي (4.16) وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الوقت ككل (4.27) وبدرجة كبيرة جداً.

#### المجال الرابع: إدارة الموارد المادية:

##### جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات إدارة الموارد المالية والمادية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات المحددة	4.34	.87	1	كبيرة جداً
24	إيجاد بيئة آمنة تطلق طاقات الطلبة وتنمها ضمن الامكانيات المتاحة للمدرسة	4.32	.86	2	كبيرة جداً
27	توفير البيئة المادية من مرافق وخدمات صحية في المدرسة	4.14	.93	3	كبيرة
23	الاهتمام بتوفير المختبرات التعليمية في المدرسة	4.12	.96	4	كبيرة
26	العمل على صيانة مباني وأثاث المدرسة	4.11	.94	5	كبيرة
22	إشراك العاملين في وضع الميزانية المالية للمدرسة	4.02	.96	6	كبيرة
25	العمل على استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة	3.94	.98	7	كبيرة
	المتوسط الكلي لمجال إدارة الموارد المالية	4.14	.80		كبيرة

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لهذا المجال كما هو مبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لقدرات مجال إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (3.94 - 4.34) حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على كمية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات المحددة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة (35) ونصها العمل على استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.14) وبدرجة كبيرة.

#### المجال الخامس: اتخاذ القرار:

##### جدول (9) المتوسطات الحسابية لفقرات مجال اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
39	اتخاذ قرارات مناسبة في حل المشكلات المدرسية	4.27	.92	1	كبيرة جداً
38	صياغة القرارات التربوية وفقاً للقوانين والأنظمة	4.21	.82	2	كبيرة جداً
36	استخدام المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرار	4.16	.94	3	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
42	استخدام المهارات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	4.16	.89	3	كبيرة
37	استخدام الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات	4.15	.87	5	كبيرة
40	إشراك المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	4.06	.86	6	كبيرة
41	إشراك الطلبة وأولياء الأمور في صناعة القرارات	3.95	.93	7	كبيرة
	المتوسط الكلي لمجال اتخاذ القرار	4.13	.78		كبيرة

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال اتخاذ القرار تنازلياً يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.95 – 4.27) حيث جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على اتخاذ قرارات قاسية في حل المشكلات المدرسية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبدرجة كبيرة جداً بينما جاءت الفقرة (41) ونصها إشراك الطلبة وأولياء الأمور في صناعة القرارات بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.13).

#### المجال السادس: خدمة المجتمع المحلي:

##### جدول (10) المتوسطات الحسابية لفقرات مجال خدمة المجتمع المحلي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
43	إشراك أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة الدراسية	4.10	.85	1	كبيرة
45	التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي	4.06	.88	2	كبيرة
44	إقناع مؤسسات المجتمع المحلي في دعم أهداف المدرسة	4.01	.91	3	كبيرة
46	إقامة المعارض للحرف والصناعات اليدوية التي يستفيد منها المجتمع المحلي	3.61	1.12	4	كبيرة
47	تنظيم برامج مشتركة بين المدرسة ومؤسسات التعليم العالي	3.53	1.12	5	كبيرة
	المتوسط الكلي لمجال خدمة المجتمع المحلي	3.86	.82		كبيرة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لمجال خدمة المجتمع المحلي تراوحت ما بين (3.53 – 4.10) حيث جاءت الفقرة رقم (43) والتي تنص على إشراك أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة الدراسية في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة كبيرة بينما جاءت الفقرة رقم (46) ونصها تنظيم برامج مشتركة بين المدرسة ومؤسسات التعليم العالي بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) بدرجة كبيرة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.86) بدرجة كبيرة.

#### المجال السابع: تكنولوجيا المعلومات:

##### جدول (11) المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
49	تشجيع المعلمين على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استراتيجيات التدريس الحديثة	4.26	.90	1	كبيرة جداً
48	توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية	4.24	.90	2	كبيرة جداً
56	استخدام الحاسوب في رصد الامتحانات المدرسية	4.21	.99	3	كبيرة جداً
52	استخدام برامج حاسوبية لتنظيم البيانات والمعلومات في البيئة المدرسية	4.12	1.00	4	كبيرة
51	توظيف الانترنت لخدمة المنهج المدرسي	4.08	1.04	5	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
50	إعداد الجدول الدراسية باستخدام الحاسوب	4.06	1.07	6	كبيرة
53	تشجيع المعلمين على عمل مواقع الكترونية للتواصل مع الطلبة وأولياء الامور	3.91	1.05	7	كبيرة
54	إدارة موقع الكتروني خاص بالمدرسة على شبكة الانترنت	3.82	1.21	8	كبيرة
55	للتواصل مع اولياء الامور وأفراد المجتمع المحلي	3.72	1.21	9	كبيرة
	المتوسط الكلي لمجال تكنولوجيا المعلومات	4.05	.88		كبيرة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.72 - 4.26) حيث جاءت الفقرة رقم (49) التي تنص على تشجيع المعلمين على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استراتيجيات التدريس الجديدة في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (4.26) وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (55) ونصها توظيف موقع المدرسة الإلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.05) وبدرجة تقدير كبيرة.

● إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمي تلك المدارس في محافظة إربد. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد حسب متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات مديري المدارس الأساسية حسب متغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

المتغيرات	الفئات	المتوسطات الحسابية	المهارات الذاتية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الموارد	إدارة الوقت	اتخاذ القرار	خدمة المجتمع	تكنولوجيا المعلومات
الجنس	ذكر	المتوسط	4.41	4.21	4.24	4.34	4.16	3.86	4.19
	أنثى	المتوسط	4.33	4.07	4.09	4.23	4.12	3.86	3.99
* الخبرة	أقل من 10 سنوات	المتوسط	4.33	4.17	4.21	4.28	4.19	3.86	4.09
	10 سنوات فأكثر	المتوسط	4.36	4.11	4.13	4.26	4.12	3.86	4.04
* المؤهل	بكالوريوس	المتوسط	4.44	4.18	4.24	4.37	4.25	3.98	4.07
	دراسات عليا	المتوسط	4.20	4.01	3.96	4.06	3.92	3.64	4.00

بين الجدول تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو تلك المدارس في محافظة إربد بسبب اختلاف فئات تغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية كم استخدام تحليل التباين الثلاثي للأداة ككل كما يوضح جدول (13).

جدول (13) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الدرجة الكلية.

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرارة	مجموع المربعات	مصدر التباين
.134	2.264	1.124	1	1.124	الجنس
.856	033.	016.	1	016.	الخبرة
.011	6.629	3.290	1	3.290	المؤهل
		.496	214	106.198	الخطأ
			217	110.131	الكلية

تبين من الجدول (13) السابق:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس حيث بلغت قيمة ف 2.264 وبدلالة إحصائية 0.134 ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد المعلمين بغض النظر عن جنسهم مقتنعين تماماً بتطوير مهارات مديري المدارس المتعلقة بالعمل المدرسي. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة قطيشات (2005) وعائش (2018) والدقاسمة (2019)، وتختلف مع دراسة (الدوسري، 2005) و(الوريكات، 2006)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة حيث بلغت قيمة ف 0.33 وبدلالة إحصائية 0.856. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد الدراسة بغض النظر عن خبراتهم على نفس الوعي والادراك بالمهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس لإنجاح العمل المدرسي. وتتفق الدراسة مع دراسة الدوسري (2005) والوريكات (2006) وعائش (2018)، وتختلف مع دراسة الدقاسمة (2019).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يكملون التعليم العالي (دراسات عليا) لا يملكون الوقت الكافي لإدارة مدارسهم في حين أن المديرين من حملة البكالوريوس هم الأكثر اهتماماً بالعمل الإداري المدرسي. وتتفق الدراسة مع دراسة الوريكات (2006) وقطيشات (2004)، وتختلف مع دراسة عائش (2018) والدقاسمة (2019).

### التوصيات والمقترحات:

- 1- تنظيم لقاءات دورية بين المديرين والمستويين المحلي والدولي والاستفادة من خبرات وتجارب بعضهم البعض في العمل الإداري المدرسي.
- 2- نشر أعمال المديرين المبدعين وانجازاتهم لتحفيز غيرهم من المديرين على العطاء.
- 3- تبادل الزيارات بين مديري ومديرات المدارس للاطلاع على التجارب والممارسات الناجحة في الإدارة والاستفادة منها.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع المهارات الإدارية وربطها بمتغيرات جديدة.
- 5- عقد ورشات تدريبية للمديرين في المحافظة لرفع مهاراتهم في العمل الإداري.

### قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، أحمد. (2002). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

- جامل، عبد الرحمن. (2001). الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها بالتعليم الذاتي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، صالح والعطاري، عارف. (2018). مدى تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. 45(2)، 78-91.
- الخميس، سيد سلامة. (2001). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها، النظرية وتطبيقها الميدانية والعملية. الإسكندرية: دار الوفاء.
- الدقاسمة، عبدالله محمد. (2019). دور مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الدوسري، نورة. (2005). دور مديرة المدرسة الابتدائية في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- رسمي، محمد. (2004). أساسيات الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- الشديقات، سمية محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق في الأردن. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، 22(4/أ)، 132-170.
- عايش، تسنيم نبيل. (2018). تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العطوي، جودت. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة
- القريوتي، محمد. (2004). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المؤسسات الإدارية. عمان: المطابع العسكرية.
- قطيشات، ليلي. (2003). الكفايات المهنية لمديري الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المومني، واصل. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الوريكات، جمال. (2006). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلمو تلك المدارس. ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adegbenmile, O. (2011). Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration in Nigeria. Journal of Education and Practice, 2, (4): 15-23.
- Berg, E. (2009). Perceived effects of Teachers' unions on administrators' and teachers' roles and morale. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, USA.

- Hoover, C. (2000). A Qualitative Study of Authority from The Perspective of Secondary School Principals. Department of Graduate and Undergraduate Studies in Education. Brock University. St. Catharines, Ontario.
- Topping, A. (2002). Managerial Leadership. New York: McGraw Hill. University of North Caroline. (2006). Department Competencies. Retrieved October22, 2011, from <Http://www.unca.edu/hr/frons/carteerbanding/compelenciesmanager.doc>.
- Wayne, F. (2010). The Perception of Teachers and on Leaders' Behavior Informed By 13 Core Competencies and its Relationship to Teacher Motivation. PhD Dissertation, The University of Memphis, USA.