

Level of skills of the school principal as a supervisor resident in schools of directorates of education in Karak governorate

Khalidah Jamil Abdallah Algaraleh

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed to identify the level of skills of the school principal as a supervisor residing in the schools of directorates of education in Karak governorate. The study sample consisted of 142 managers and managers. Followed by (the school curriculum) in the first place and at a high level, came after (administrative and financial) in second place and at an average level and then came after (professional growth of teachers) in the third place and the average level, and then came after (evaluation of school work) Fourth, at an average level, while "student affairs" came last and at an average level. The results of the study showed that there are statistically significant differences in the perceptions of the members of the study sample towards the level of skills of the school principal as a resident supervisor in the schools of the governorates of Karak governorate due to the gender variable and the females benefit, and differences in experience for the benefit of the longest experience.

The study recommended that school principals should take care of developing themselves and follow up on educational developments, developments related to their role as resident supervisors, increasing attention to training courses for school principals and introducing them to new developments in education, especially in the field of school administration.

Keywords: Skills - Manager - School – Supervisor.

مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك

خالدة جميل عبد الله القرالة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (142) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك جاء حيث جاء بعد (المنهج المدرسي) في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وجاء بعد (الشؤون الإدارية والمالية) في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وبعد ذلك جاء بعد (النمو المهني للمعلمين) في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، ومن ثم جاء بعد (تقويم العمل المدرسي) في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط، في حين جاء بعد (شؤون الطلبة) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وفروق في الخبرة لصالح الخبرة الأطول، وفروق في المؤهل لصالح المؤهل الأعلى. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بتطوير أنفسهم ومتابعة المستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

المقدمة.

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو فروة وصبري، 1998).

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعّال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة؛ وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية (حمادات، 2008).

يعد المدير هو العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري، وتوجيهه للأنشطة الإدارية جميعاً، أما نحو الانجاز والنجاح، أو الفشل، فالكفاءة الإدارية هي محصلة التفاعل بين عناصر ثلاث (مديري المدارس، والتنظيم، والمناخ التربوي)، وبالتالي فإن أي محاولة لتحليل أسباب انخفاض الكفاءة الإدارية من ناحية، ومحاولة تحديد أساليب العمل لرفع تلك الكفاءة الإدارية من ناحية أخرى لا بد وأن تأخذ في الاعتبار العناصر الثلاثة، فلا يمكن لرفع مستوى الكفاءة الإدارية إذا لم يصحب ذلك توفير تنظيم داخلي فعال، ومتطور بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل والانطلاق التربوي والتعليمي (الشحرور، 1993).

وإن أحد أهم مهمات المدير داخل المدرسة أنه يمثل مشرفاً مقيماً للمعلمين في مدرسته، فيتابع أداء مدرسيه، ويوجههم ويرشدهم ليصل بهم إلى مستوى يستطيعون من خلاله أن يحسنوا من العملية التعليمية، ولعل ملاحظة أداء المعلمين وتقييمه يساعد على تصويب الأخطاء وتعزيز الإيجابيات، مما يشكل تألفاً بين الإدارة والمعلمين، ويجعل المعلمين يشعرون بأن هناك جهة تساندهم في عملهم، وتحفزهم مما يزيد من كفاءتهم في الأداء.

مشكلة الدراسة:

نظراً لدور مدير المدرسة على أنه مشرف تربوي مقيم والذي يعد المسؤول المباشر عن المعلمين في المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية، فمدير المدرسة يحمل أعباء التوجيه والإرشاد والتقييم لأداء المعلمين، فالمعلمون يحتاجون إلى من يوجههم إلى الطريق السليم، ويعرفهم بالأخطاء إن وجدت، ويبرز إيجابياتهم ليعززها ويؤكد لها، مما يساهم في رفع مستوى العملية التعليمية، فمن الطبيعي أن المعلمين يحتاجون في بعض الأوقات إلى صاحب الخبرة والمعرفة، كي يضعهم على الطريق الصحيح، لذلك يكون مدير المدرسة ملجأً حقيقياً لمعلميه، لأنه ينصح بصدق ويهدف إلى إنجاح العمل، لأن ذلك ينعكس على أدائه الإداري ونتائج مدرسته، ونظراً لهذا الدور الإشرافي من أثر بالغ الأهمية في تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً ورفع كفاءتهم العلمية لذلك أتت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مدير المدرسة على أنه مشرف تربوي مقيم. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟

أسئلة الدراسة.

تحددت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى مهارات مديري المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك تُعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك تُعزى لمتغير الخبرة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك تُعزى لمتغير المؤهل؟.

أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى مهارات مديري المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.
- 2- الكشف عن وظائف مديري المدارس كمشرفين مقيمين في المدارس.
- 3- التعرف على الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مديري المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- الحاجة إلى تحليل واقع مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟
- مساعدة أصحاب القرار والمسؤولين للمدارس في طرق إدارتها بكفاءة وفاعلية، وتطوير مهارات مديري المدارس كمشرفين مقيمين في المدارس.
- الحاجة لإثارة اهتمام الباحثين والدارسين بإمكانية تناولهم مهارات مديري المدارس كمشرفين مقيمين مع متغيرات أخرى.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم.
- الحدود البشرية: مديري مدارس محافظة الكرك.
- الحدود المكانية: مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك/ الأردن.
- الحدود الزمانية: 2018/2019م.

مصطلحات الدراسة:

- مستوى المهارات: هي "درجة امتلاك مدير المدرسة القدرة على القيام بالأعمال الأدائية بدقة وإتقان، وفق مجموعة من الاجراءات التي يمكن ملاحظتها، وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية في المدرسة" (محمود، 2016).
- مشرف مقيم: هو "مدير المدرسة الذي يقوم بالإشراف على كل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي" (ستراك، 2011).
- الإدارة المدرسية: هي مجموعة من المهام والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة (أبو عاشور، 2002).
- مدير المدرسة: هو المسؤول الأول والرئيسي عن جميع العاملين في المدرسة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين والطلبة من أجل تحقيق المدرسة لأهدافها، وبما يعود ذلك على الفرد والمجتمع بالفائدة (نحيلي، 2010).
- ويعرف إجرائياً بأنه: المسؤول المباشر عن توفير البيئة التعليمية المناسبة والعمل على تحقيق الأهداف التربوية في مدارس محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الممارسات الإشرافية: هي مجموعة الأعمال الإجرائية التي يقوم بها مديرو المدارس لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين أدائهم وتقاس من خلال استجابات الأفراد على أداة الدراسة (الطعاني، 2010).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

الإدارة المدرسية

انتقل علم الإدارة من المجالات العسكرية والصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأت الإدارة المدرسية في الظهور كعلم مستقل في عام 1946. الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية وهي التي تنفذ السياسة التعليمي، وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها (مصطفى، 1999).

وتعد الإدارة المدرسية وفعاليتها في تحقيق الأهداف التربوية محور اهتمام مشرف الإدارة المدرسية الأول. ونجاح الإدارة المدرسية في ترجمة وتنفيذ السياسات التعليمية بكل أهدافها ومراميها مؤشر لنجاح مديري المدرسة في مهامه الموكلة إليه.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً في عصرنا الحاضر بفضل تطور المفاهيم في ميادين الإدارة بشكل عام، ونتيجة لزيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية بشكل خاص، وكان من نتائج هذا التطور التقدم العلمي الحديث وبروز اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية التي كانت تهتم بإدارة الشؤون المدرسية بأسلوب نمطي يغلب عليه الرقابة، والمحافظة على الروتين الإداري التقليدي، مثل المحافظة على النظام والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ وغياهم، والعمل على إتقان التلاميذ المواد الدراسية (المسعري، 2004).

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات تخطيط، تنسيق، توجيه وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة" (العمارة، 2002).

والإدارة المدرسية مجموعه من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع (الفايز، 1993). وهي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد ناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام العمل بنجاح" (محمد، 2008).

وتعد الإدارة المدرسية الجهة المشرفة على تنظيم كافة الأعمال في المدرسة، كما تعمل على تطبيق الأنظمة والتعليمات للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة على مختلف المجالات التربوية والتعليمية والصحية والاجتماعية، ولهذا فإن الإدارة المدرسية تعد من المجالات الهامة ذات التأثير الواضح في فاعلية النظام التعليمي وتحقيق أهدافه وغاياته، إذ إن وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحدد فيها أساليب العمل لأداء رسالتها على الوجه المنشود لتحقيق أهدافها يستدعي توافر العناصر الآتية لتنجح في رسالتها (Blumberg, 1980):

- 1- معلمين مؤهلين علمياً وتربوياً متمكنين من المواد التي يدرسونها وكيفية تدريسها.
- 2- الإمكانيات التعليمية من أبنية ومناهج وأجهزة وكتب وغيرها من الوسائل الضرورية.
- 3- إدارة مدرسية ذات كفاية وقادرة على قيادة العملية التعليمية عن طريق اتخاذ الإجراءات التنظيمية التي تسهل على المعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة بحيث تتحقق الغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

مهام مدير المدرسة:

كان عمل الإدارة المدرسية في السابق يقتصر على تنفيذ الجوانب الإدارية وضبط النظام داخل المدرسة وتنفيذ ما يعهد للمدير من تعليمات، ولكن مع التطورات التي حدثت في ميدان التعليم تعددت مجالات عمل مدير المدرسة وأصبح يمارس مهاماً كثيرة لتحقيق أهداف الدراسة. وتختلف التقسيمات لمهام مدير المدرسة فهناك من يقسمها حسب نوع المهمة إلى مهام فنية ومهام وإدارية، وهي كما يلي (الجعيد، 2004):

1- المهام الإدارية:

وهي تشمل الوظائف والأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات الإدارية وتوفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم والاهتمام بالشؤون المالية، ويذكر المنيف بعض هذه المهام: إعداد الخطة السنوية لمهام مدير المدرسة، وتوزيع المسؤوليات على الإداريين والمعلمين، وتنظيم السجلات المدرسية والإشراف عليها، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة، وإطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها، والإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة (المنيف، 1999).

2- المهام الفنية:

وهي كل ما يتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها من أجل تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها وفي مقدمتها التدريس وما يتعلق بطرقه ونتائجه ومن الأمثلة لهذه المهام الفنية الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي وبرامج التوجيه والإرشاد وتنظيم الاختبارات وتقويم المدرسين وتنظيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع.

ويتصف مدير المدرسة الكفاء بالقدرة على معالجة المشكلات الإدارية والحكم السليم على الأمور، والقدرة على استغلال الطاقات الكامنة، والخلاقة للقوى العاملة ثم تعبئة الجهود وحفزها وتطويرها، والقدرة على الاستغلال الأمثل لإمكانيات المؤسسة كافة، وتوافر عنصر المبادأة والمبادرة في العمل الإبداعي، والقدرة على التعامل مع الأساليب التقنية الحديثة لإحداث نقله نوعية متميزة في العملية الإدارية، والقدرة على النمو والتطور السريع (المنيف، 1999).

واجبات مدير المدرسة

هناك مجموعة من الواجبات التي يتوجب على المدير القيام بها، وهي:

1- التخطيط: ويعنى التخطيط برسم السياسة العامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطة المدرسة ومشروعاتها، تعليمياً وثقافياً وتربوياً واجتماعياً داخل المدرسة وخارجها، وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانات المدرسة بحيث ينتهي العام الدراسي، وقد استكملت المدرسة تنفيذه ومتابعته، ومن ثم تحقيق أهدافه التي هي مشتقة من أهداف المرحلة التعليمية، التي تضعها الدولة في ضوء ما تراه المدرسة، وما تتقدم به من مقترحات تناسب وظروفها (محمد، 2008).

والتخطيط للعمل المدرسي ضرورة لنجاح هذا العمل، والإدارة الفعالة للمدرسة تنظر إلى العملية التعليمية نظرة علمية. وهذا يعني أنها تأخذ بالتخطيط أسلوباً ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة، ويُعدُّ التخطيط الإداري والفني بالمدرسة مرحلة فكرية سابقة على تنفيذ أي عمل من الأعمال، والتخطيط لهذه المدرسة ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به، وتوقيت أداء العمل وإجراءاته وكيفية أدائه، وإنَّ أي إدارة مدرسية تهمل التخطيط تُغرق نفسها في مشكلات، ويتسم عملها بالعشوائية، فتقع فريسة للمفاجآت والأزمات، فالتخطيط يمكِّن إدارة المدرسة من تسيير العمل لتحقيق ما تريده، بدلاً من أن يسير ذلك العمل بلا هدف محدد واضح (البوهي، 2001).

2- التنفيذ: يحصر مدير المدرسة ومعاونوه الأعمال المطلوب تنفيذها، ويسندوها للأفراد الذين يؤدونها، ولا بد أن تراعى عند توزيع الأعمال الاعتباريات الآتية: أن تدخل في اختصاص الأفراد المسندة إليهم، وأن يتم التوزيع بعدالة ليتم الانتفاع بكل الكفايات، وأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن يؤخذ برأي الأفراد فيما يحبون من أعمال، ولا بد من إشاعة جو من التعاون والمشاركة والديمقراطية. وولا بد من العمل على ضرورة تحديد الفرد المسؤول عن كل عملية (مصطفى، 1985).

3- الإشراف التربوي: تزداد الحاجة إلى تفعيل دور مدير المدرسة فيما يتعلق بالإشراف التربوي بفعل عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية سائدة، ولما كان الإشراف التربوي عملية فنية تؤدي إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم عن طريق مساعدة المعلمين على النمو من خلال استخدام أساليب متنوعة، وتزايد الاهتمام بعملية الإشراف نتيجة لانتشار التعليم والنمو السريع في أعداد الطلاب والمعلمين والمدارس نتيجة للتغير الذي حدث في التربية من حيث الأهداف والأساليب (البديري، 2001).

4- اتخاذ القرار: تُعدُّ عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية؛ لأنه من خلال اتخاذ هذه العملية تحقق الإدارة المدرسية الأهداف التي خططت لها، فهذه العملية تعد واحدة من واجبات مدير المدرسة، ومسؤولية رئيسة يتحملها مدير المدرسة، كما أنها تُعدُّ عملية تنظيمية من حيث اتخاذ كثير من القرارات التي لا ينبغي على مدير المدرسة أن ينفرد بها، فهي تعد نتاج كثير من الأفراد (محمد، 2008).

5- الاتصال: من وظائف مدير المدرسة في الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وظيفة الاتصال التي تعد واحدة من القضايا الإدارية والتنظيمية الهامة، ولا تقتصر عملية الاتصال على إصدار الأوامر والتوجيهات للحصول على الإنتاجية المطلوبة، وإنما يمتد ليؤثر في دوافع العاملين ومستوياتهم وطموحهم، وتزداد أهمية الاتصال في

الظروف الراهنة حيث ازداد حجم المنظمات التربوية، ومن ثم أصبحت تحتاج إلى تنظيم دقيق للاتصال، حيث تستطيع العمليات الإدارية أن تتدفق عبر قنواتها بسهولة ويسر، وفي ذلك يُعدُّ الاتصال الوظيفية الإدارية المهمة التي تربط كافة وظائف الإدارة المدرسية عبر قنواته داخل التنظيم وخارجه، ومن ثم لا يمكن أن نتصور نجاح التخطيط مثلاً دون أن يكون هناك نظام دقيق للاتصال، كذلك فإنَّ التنظيم الناجح يحقق نجاحه عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام الاتصال الدقيق، ولقد أصبح الاتصال المدرسي جانباً حيوياً في مهمة المدير (أبو الوفا، 2000).

ثانياً- الدراسات السابقة

- أ- الدراسات بالعربية:
 - أجرت القاسم (2013) دراسة هدفت إلى بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان، والتي تضم (500) طالب فأكثر والبالغ عددها (44) مدرسة، أما عينة الدراسة شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعادها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الانجاز، الاستقلالية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية للمدارس الخاصة في مدينة عمان.
 - أجرى (الطعاني، 2012) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربعة مجالات تشتمل على (36) فقرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها جاء بدرجة متوسطة، أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل ومن أبرز توصيات الدراسة، عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل وتطوير المناهج.
 - وأجرت بلبيسي (2007) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة قوامها (107) مديراً ومديرةً في محافظات الضفة الغربية، و (635) معلماً ومعلمة في محافظات الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة.
 - ودراسة عساف (2005) دراسة هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، كذلك التعرف إلى هذا النمط وقدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها. وتكونت عينة

الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (128) مديرا ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82.8%) في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة (84.4%). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

- وأجرى المناعمة (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية. وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم بغزة وخانيونس، وتم اختيار العينة عشوائياً من (20) مدرسة حكومية، و (20) مدرسة خاصة، بواقع (10) أفراد من كل مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية أما بالنسبة لمجالات الدراسة (مجال الشؤون الإدارية والمالية، ومجال تقييم العمل المدرسي، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المنهاج الدراسي) فقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج أيضاً الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية ونوع المدرسة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمين القدامى.

- كما قام العظامات (1993) بدراسة هدفت إلى معرفة المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية محافظة المفرق، وقد استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات وطبقها على عينة الدراسة وعددهم (30) مديرا ومديرة من مديري محافظة المفرق. وشملت الدراسة المجالات الخمسة التالية: (مجال الشؤون التعليمية، مجال الشؤون الإدارية والمالية، مجال شؤون الأبنية المدرسية والتجهيزات، مجال الشؤون الطلابية، مجال شؤون المدرسة والمجتمع المحلي). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود (57) مشكلة يعاني منها أفراد العينة بدرجة كبيرة. ووجود (38) مشكلة يعانون منها بدرجة متوسطة. ووجود (13) مشكلة يعانون منها بدرجة قليلة. ولم يظهر أثر للجنس أو للمؤهل العلمي عن درجة معاناة مدير المدرسة عن أي من المشكلات، وظهر أثر للخبرة على درجة معاناة المديرين للمشكلات الإدارية الخاصة بالشؤون التعليمية.

- دراسات بالإنجليزية:

- قام بلس وآخرون (Bliss et. Al, 2004) بدراسة هدفت إلى تزويد مديري المدارس بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها. وتعد الدراسة من نوع البحث المكتبي الذي رجع فيه الباحث للأدب التربوي حول الموضوع وإلى

نماذج من التخطيط الاستراتيجي. وقد اعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس منطقة (أورلاندو، وفلوريدا) كمثال ممتاز حقق كثيراً من النتائج وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقداراً كبيراً من حاجات الطالب التربوية.

- وأجرى فيماك وآخرون (Femke et al, 2003) دراسة هدفت إلى توضيح نتائج أو تأثيرات تغيير القيادة المدرسية على التزام المدرسين في الإصلاح المدرسي والمجهود الذي عليهم أن يبذلوه من أجل الإصلاح وهذا يكون عن طريق الحصول على المعرفة من كل من الأبحاث التعليمية والغير تعليمية التي تتعلق بهذه النتائج، وعمل نموذج على هذه التأثيرات ثم امتحانه أو معرفته عن طريق مجموعتين متوازنتين تقريباً في المعلومات التي تم جمعها من العينات المتواجدة من المدرسين الكنديين والهولنديين، وإن المعادلة الهيكلية للنموذج تم تطبيقها على امتحان من خلال معلومات كل مجموعة على حدة، وإن نتائج الدراسات الكندية والهولندية تم مقارنتها، كما أن النتائج بينت أن أبعاد تغيير القيادة له تأثير على كل من التزام المدرسين ومجهوداتهم الإضافية، وإن هذا التأثير على بناء الرؤية البعيدة والإثارة العقلية تبدو ذو أهمية خاصة في المؤسسة التعليمية، ولكن عموماً إن النتائج تبين بوضوح أهمية تحليل أبعاد تغيير القيادة ونتائجها المنفصلة على المدرسين والتزامهم والتأثير الزائد من خلال الإصلاح التعليمي.

- أما دراسة كوين (Quinn, 2002) فهدفت الدراسة إلى بيان أو تحديد العلاقة بين سلوك المدير القيادي ودور المدرسين التعليمي، وقد لوحظت هذه العلاقة في المدارس المشاركة في العملية التطويرية للمدارس النظامية، وقد شملت هذه الدراسة (8) أساسي و (8) متوسط، و (8) مدارس عليا في الولايات المتحدة، كما شملت الدراسة المعلمين فيما يتعلق بالقدرات القيادية التعليمية للمدير، كما أن البيانات الخاصة بالمدرسين واندماج الطلبة تم جمعها من خلال الملاحظات الواسعة للمدارس عن طريق استخدام طريقة جرد أو معرفة التطبيقات التعليمية المستخدمة، كما أن أبعاد القيادة التعليمية بينت أن هناك ارتباط كبير بينها وبين التطبيقات التعليمية، وتؤكد هذه الدراسة أهمية القيادة التعليمية حيث تزودنا بفهم خاص لطبيعة هذه القيادة.

- كما وقام راميرز (Ramirez, 1994) بدراسة هدفت إلى تقديم تصور شامل لإنجاز صنع القرار الموقفي وعلاقته بمهارات المدير القائد، واشتملت عينة الدراسة على (25) مديراً، و (1284) معلماً من (25) مدرسة في ولاية تكساس منها (17) مدرسة ابتدائية، و (8) مدارس متوسطة وأكثر من متوسطة، واستخدم الباحث الانحراف المعياري كأسلوب إحصائي في تحليل بيانات الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة تأكيد المديرون والمعلمون أن استثمار صنع القرار الموقفي بمستوى متوسط، وشملت عملية صنع القرار الموقفي مجالات (الميزانية، والعلاقات العامة، والتخطيط، وإدارة الأفراد، والقيادة التعليمية، وإدارة التسهيلات، والمحاسبة)، وتوجد فروق بين المديرين والمعلمين في مدى العمل على صنع القرار الموقفي في المجالات السابقة، وأظهرت الدراسة عدم اتفاق المديرين والمعلمين في العلاقة بتغيرات الأدوار والأهداف البعيدة والقريبة من خلال إنجاز صنع القرار الموقفي.

- وقام هامر وجيرالد (Hammer & Gerald, 1990) بدراسة هدفت للتعرف على مميزات محددة لمديري المدارس الحكومية والخاصة في بولاية كولومبيا بأمريكا، وقد ضمنت بيانات عن المميزات الشخصية والرواتب والمنافع المستفادة، وأعلى درجة مؤهل علمي تم الحصول عليه، وسنوات الخبرة، كانت العينة تضم (9317) من مديري مدارس الحكومة (3513) من مديري المدارس الخاصة، نسبة التجاوب من مديري مدارس الحكومة (94.4%) أما مديري المدارس الخاصة فكانت النسبة (79.3%) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس الحكومية حصلوا على رواتب أعلى من مديري المدارس الخاصة، مع وجود الخبرة والدرجة الأكاديمية نفسها.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع ثلاث دراسات سابقة في تطبيقها على البيئة الأردنية، وهي دراسة القاسم (2013)، ودراسة (الطعاني، 2012)، ودراسات العظامات (1993)، ولم تناول هذه الدراسات المهام الإشرافية لمدير المدرسة باستثناء دراسة الطعاني (2012) وهي الأقرب إلى هذه الدراسة مع اختلافها مع هذه الدراسة في عينتها حيث كانت عينة الدراسة هي المعلمون، بينما في الدراسة الحالية هي المديرون أنفسهم. واتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تطبيقها على المدارس الحكومية مثل دراسة (الطعاني، 2012)، ودراسة بليسي (2007)، ودراسة عساف (2005)، ودراسة العظامات (1993)، ودراسة بلس وآخرون (Bliss et al, 2004) ودراسة فيماك وآخرون (Femke & et al, 2003) ودراسة كوين (Quinn, 2002) ودراسة راميرز (Ramirez, 1994)، واختلفت مع بعض الدراسات في تطبيق تلك الدراسات على المدارس الخاصة، أو الخاصة والحكومية معاً، فطبقت دراسة (القاسم، 2013) على المدارس الخاصة، ومنها ما طبق على المدارس الخاصة والحكومية مجتمعة مثل دراسة المناعمة (2005) ودراسة هامر وجيرالد (Hammer & Gerald, 1990). وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة واختيار منهجها وإجراءاتها، وتدعيم مناقشة النتائج. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة- التي تناولت مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، فلم يسبق وأن أجريت مثل هذه الدراسة على البيئة الأردنية.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، الذي يصف الواقع عن طريق استجابات مجتمع الدراسة، والذي سيقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وسميتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وسيعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، وسيضمن مسحا مكتوباً مستنداً إلى المراجع والمصادر والدراسات السابقة والبحوث المنشورة، لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات، وذلك باستخدام أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (150) مديراً ومديرة، وقد وزعت الاستبانات على عينة الدراسة وبلغ عدد الفاقد من الاستبانات (6) استبانات، ووجدت (2) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك فقد بلغ عدد عينة الدراسة التي تم إجراء الدراسة عليها (142) مديراً ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (3/1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	43.66 %
	أنثى	80	56.34 %
	المجموع	142	100 %

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم	74	52.11%
	ماجستير	55	38.73%
	دكتوراه	13	9.16%
	المجموع	142	100%
الخبرة	5 سنوات فأقل	16	11.27%
	6-10 سنوات	26	18.31%
	11-15 سنة	38	26.76%
	16 سنة فأكثر	62	43.66%
	المجموع	142	100%

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حولها، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). فتم الاعتماد على دراسة المناعمة (2005) لإعداد أداة مهارات مديري المدارس. وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: ويضم المعلومات الشخصية أولاً: الجنس وله مستويان وهما: (ذكر وأنثى). ثانياً: المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: (بكالوريوس ودبلوم، ماجستير، دكتوراه). ثالثاً: الخبرة: ولها أربعة مستويات وهي: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر). القسم الثاني: ويضم فقرات تقيس مهارات مديري المدارس مكونة من (26) فقرة موزعة على (5) أبعاد (الشؤون الإدارية والمالية، المنهاج المدرسي، النمو المهني للمعلمين، شؤون الطلبة، تقويم العمل المدرسي).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة الصدق المنطقي للأداة (صدق المحكمين)، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المتخصصة، وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، وكان الغرض من التحكيم التحقق من: (مدى مناسبة الفقرة، ومدى انتماء الفقرة، ومدى دقة ووضوح الفقرة لغوياً، وإجراء التعديل المقترح في حالة كون الفقرة غير مناسبة). وبعد إجراء التعديلات التي حددها المحكمون، تم توزيع الاستبانة بصيغتها النهائية على أفراد عينة الدراسة.

ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج ثبات الأداة، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول رقم (2) معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
مهارة مديري المدارس	الشؤون الإدارية والمالية	5	0.85

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
	المنهاج المدرسي	6	0.79
	النمو المهني للمعلمين	5	0.80
	شؤون الطلبة	5	0.83
	تقويم العمل المدرسي	5	0.78
	الكلية	26	0.84

يتبين من خلال الجدول (2) أن معامل الثبات لأبعاد أداة مهارات مديري المدارس فقد تراوح معامل الثبات للأبعاد بين (0.78 – 0.85) وبلغ الكلي (0.84). وهي معاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجات الإحصائية

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

4. عرض النتائج ومناقشتها.

• الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.

جدول رقم (4/10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطوير مهارات مدير المدرسة كمشرف

مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الشؤون الإدارية والمالية	3.63	1.12	2	متوسط
المنهاج المدرسي	3.74	0.99	1	مرتفع
النمو المهني للمعلمين	3.62	0.91	3	متوسط
شؤون الطلبة	3.42	0.87	5	متوسط
تقويم العمل المدرسي	3.56	1.04	4	متوسط
الكلية	3.59	0.92		متوسط

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك جاء متوسطا بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.92)؛ حيث جاء بعد (المنهاج المدرسي) في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.99)، وجاء بعد (الشؤون الإدارية والمالية) في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.12)، وبعد ذلك جاء بعد (النمو المهني للمعلمين) في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.91)، ومن ثم جاء بعد (تقويم العمل المدرسي) في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.04)، في حين جاء بعد (شؤون الطلبة) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.87).

وهذا يعني أن مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك جاء متوسطا، وهي درجة مقبولة ولكنها بحاجة للمزيد من العمل من أجل أن تصل إلى الدرجة المرتفعة. وقد يعود السبب في ذلك إلى البرامج التطويرية التي تتبعه وزارة التربية والتعليم في تطوير مهارات مديري المدارس، كونه يمثل المشرف المقيم في المدرسة، ولدوره الهام في إنجاح العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة المناعمة (2005) التي أظهرت أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية أما بالنسبة لمجالات الدراسة (مجال الشؤون الإدارية والمالية، ومجال تقويم العمل المدرسي، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المنهاج الدراسي) فقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج أيضا الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (الطعاني، 2012) التي كان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها جاء بدرجة متوسطة. واتفقت كذلك إلى حد ما مع نتائج دراسة بلبيسي (2007) التي توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة

ونلاحظ ارتفاع مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في مجال المنهاج المدرسي، حيث نجد مديري المدارس يشجعون المعلمين على تحليل الوحدات الدراسية، ويتعاونون مع المعلمين في وضع خطط إثرائية، ويتابعون مراحل تنفيذ المنهاج، ويوجهون جهود المعلمين للتعرف على العيوب في المناهج. وقد يعود سبب اهتمام المديرين في مجال المنهاج إلى أهميته كأداة من أدوات العملية التعليمية، وبعد وسيلة منظورة ويمكن تقييم المعلمين من خلالها، والتعرف على مستوى الطلاب التعليمي من خلال تلك المناهج. إضافة إلى تركيز الوزارة على المناهج وضرورة العمل مثلا على إنهاءها في الوقت المحدد، ويمكن متابعة المعلمين من حيث الزمن في تدريس موادهم الدراسية.

- الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) كما في الجدول

(4/23):

جدول (4/23) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تُعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
ذكور	62	3.53	0.93	578	2.085-	0.038
إناث	80	3.69	0.89			

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تُعزى لمتغير الجنس، وبناء على المتوسط الحسابي فقد كانت لصالح الإناث. وهذا يعني أن مستوى امتلاك المهارات الإدارية لمدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك عند المديرات أكثر من المديرين وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرات أكثر اهتماماً بتطوير مهارتهن والأكثر منافسة فيما بينهن من أجل الارتقاء بمستواهن. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المناعمة (2005) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغير الجنس. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة العظامات (1993) التي لم يظهر أثر للجنس عن درجة معاناة مدير المدرسة عن أي من المشكلات.

• الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما في الجدول (4/24):

جدول (4/24) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة.

الخبرة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
5 سنوات فأقل	3.24	16	.85	بين المجموعات	30.892	3	10.297	12.812	.000
6-10 سنوات	3.80	26	.87	الخطأ	462.939	576	.804		
11-15 سنة	3.78	38	.95	الكلية	493.831	579			
16 سنة فأكثر	3.53	62	.92						

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لمهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) = (12.812)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (4/25) يبين ذلك:

جدول (4/25) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة.

الخبرة (س)	الخبرة (ص)	فروق المتوسطات	الدلالة
5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	-.55231*	0.000
	15-11 سنة	-.53590*	0.000
	16 سنة فأكثر	-.29006	0.068
10-6 سنوات	15-11 سنة	.01641	0.999
	16 سنة فأكثر	.26226	0.092
15-11 سنة	16 سنة فأكثر	.24584	0.226

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير الخبرة بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) من ناحية وذوي الخبرة (10-6 سنوات) و (15-11 سنة) من ناحية أخرى، ولصالح ذوي الخبرة الأعلى. وهذا يعني أن المديرين الأكثر خبرة هم الأكثر امتلاكاً لمهارات التطوير كمشرفين تربويين في المدرسة. وقد يعود السبب في ذلك إلى المديرين أصحاب الخبرات الطويلة يمتلكون رؤية أوضح وأشمل من أصحاب الخبرات القليلة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المناعمة (2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة لصالح القدامى. واختلفت مع نتائج دراسة العظامات (1993) التي لم تظهر أي أثر للخبرة على درجة معاناة المديرين للمشكلات الإدارية الخاصة بالشؤون التعليمية. وقد يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة الدراسة وهدفها، إضافة إلى اختلاف مجتمعها

- الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما في الجدول (4/26):
جدول (4/26) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
بكالوريوس + دبلوم	3.28	74	0.92	بين المجموعات	30.738	2	15.369	19.149	0.000
ماجستير	3.62	55	0.86	الخطأ	463.093	577	0.803		
دكتوراه	3.99	13	0.95	الكلية	493.831	579			

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل، حيث كانت قيمة (ف) = (19.149)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (4/27) يبين ذلك:

جدول (4/27) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل

المؤهل (س)	المؤهل (ص)	فروق المتوسطات	الدلالة
بكالوريوس + دبلوم	ماجستير	-.33726*	0.001
	دكتوراه	-.70696*	0.000
ماجستير	دكتوراه	-.36970*	0.002

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مهارات مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس مديريات محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل بين ذوي المؤهل (بكالوريوس + دبلوم) من ناحية وذوي المؤهل (ماجستير) و (دكتوراه) من ناحية أخرى، وكذلك بين المؤهل (ماجستير) وذوي المؤهل (الدكتوراه) ولصالح ذوي المؤهل الدكتوراه. وهذا يعني أن المديرين ممن يحملون درجة الدكتوراه هم الأكثر امتلاكاً لمهارات تطوير أنفسهم كمشرفين مقيمين في المدرسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أنهم يمتلكون المعرفة والاطلاع الأكثر في جوانب التطوير.

التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- 1- ضرورة اهتمام مديري المدارس بتطوير أنفسهم ومتابعة المستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين.
- 2- زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل وأثنائه، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية
- 3- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة ومع المرحلة التعليمية للمدرسة.
- 4- عقد دورات تخصصية للقيادات التعليمية (مديري التعليم، ومديري مدارس، ومشرفين تربويين...الخ): لتوعيتهم بمنهجية تحليل النظم بمختلف مستوياتها مع التركيز على النظام المدرسي.
- 5- انتقاء مديري المدارس بعناية، على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه؛ وتكون الأولوية في الاختيار للمؤهلات الأعلى من البكالوريوس)، والخبرة العملية.
- 6- توفير الاحتياجات الضرورية اللازمة للمدرسة مثل المكتبة والمختبر والوسائل التعليمية والملاعب وكافة التجهيزات المستخدمة في العملية التعليمية.

قائمة المراجع

- أ. المراجع بالعربية:
- أبو الوفا، جمال محمد، (2000)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. القاهرة: المكتبة التربوية.
 - أبو عاشور، خليفة مصطفى، (2002)، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18. العدد 2.
 - أبو فروة، حافظ فرج؛ ومحمد صبري، (1998)، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.
 - البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
 - بلبيسي، فاتنة جميل، (2007)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
 - البوهي، فاروق شوقي، (2001)، الإدارة التعليمية المدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
 - الجعيد، نورة سعود، (2004)، الكفايات التعليمية اللازمة لمشرفة اللغة الإنجليزية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
 - حمادات، محمد حسن، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد.
 - ستراك، رياض، (2011)، دراسات في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر
 - الشحرور، أحمد، (1993)، الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين ومديري المدارس والمعلمين والمعلمات في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
 - الطعاني، حسن أحمد، (2012)، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق. المجلد 28. العدد 2.
 - عساف، محمود عبد الحميد، (2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - العظمت، خلف دهر، (1993)، المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية، محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
 - العميرة، محمد حسين، (2002)، مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
 - الفايز، عبد الله عبد الرحمن، (1993)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الرياض: مطبعة سفير.
 - القاسم، مي منذر، (2013)، أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
 - محمد، فتحي عبد الرسول، (2008)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، بيروت: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
 - محمود، محمد، (2016)، تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، العدد (6/ج1).

- المسعري، زاهر، (2004)، فن الإدارة المدرسية، الرياض. مكتبة المتنبى.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (1985)، التعليم الثانوي في الإمارات العربية المتحدة والبحرين. دراسة مقارنة. دراسات تربوية. (العدد 8).
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (1999)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.
- المنيف، محمد صالح، (1999)، المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية، الرياض: فهرسة الملك الوطنية أثناء النشر.
- نحيلي، علي أحمد، (2010)، دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26. العدد 1+2.

ب. المراجع الأجنبية

- Bliss, Sam, W. & et. Al. (2004), Strategic Planning and School – Based Management Systems. www.swab –inc.com / stplan –sum. htm.
- Blumberg, A. (1980), The Effective Principal: Perspectives on School Leadership Boston: Allven and Bacon
- Femke, G. (2003), Transform Leadership effects on teacher's commitment and effort toward school reform, Journal of Educational Administration, Vol. (41), No. (5).
- Hammer, C. & Gerald, E. (1990), Selected Characteristics Public and Private School Administrations. E.D.Tabs Eric no. ED318128.
- Quin, D. (2002), The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement, Journal of Educational Administration, Vol. (40), No. (5).
- Ramirez, Iope and Maria Leticia, (1994), Site- based decision Making Current Principals, Leadership Skills Dissertation Abstracts International, VOL (55), NO. (6). U.S.A: University Microfilms, Inc, December.