مجلة العلوم التربوية والنفسية
العدد الثامن عشر – المجلد الثاني
يوليو 2018 م
ISSN: 2522-3399

المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث
Arab Journal of Sciences & Research Publishing
AJSRP

درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية

عبد الرحمن محمد حسن بني فواز
وزارة التربية والتعليم || عمان || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (32) فقرة، تم تطبيقها على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة والبالغ عددهم (58) مديراً ومديرة، منهم (28) مديراً، و(30) مديرة، أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة يمارسون الكفايات الإدارية بشكل عام بدرجة "كبيرة"، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73)، وجاءت كفايات القيادة في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة كبيرة من التقدير، وفي المرتبة الثانية التخطيط وبمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة كبيرة، وأخيراً كفايات التقويم وبمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة(11 سنة فأكثر). وفي ضوء نتائج الدراسة قُدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات تتعلق بعقد دورات وورش عمل لمديري المدارس الثانوية في مجال تشخيص واقع ممارستهم للكفايات الإدارية، وتدريبهم على ممارستها في أداء مهامهم الإدارية والتعليمية.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية، درجة الممارسة، مديرو المدارس الثانوية، لواء بني كنانة.

مقدمة :

تولي وزارة التربية والتعليم في الأردن اهتماما بتطوير الكفايات الإدارية والمهنية لدى القادة التربويين على اختلاف مسمياتهم الوظيفة وأدوارهم الإدارية، وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس، باعتبار مدير المدرسة قائداً تربوياً فيها؛ يتحمل قيادة التغيير في مدرسته وخططها المستقبلية، ولتحقيق ذلك يتطلب منه ممارسة كفايات إدارية وفنية وإنسانية ومعرفية مناسبة، تساعد على تحفيز المعلمين نحو العمل الجاد، للارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والاجتماعية، مما يتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لمدرسته وللعاملين فيها مسارات وأنشطة تربوية متنوعة، من خلال تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية المناسبة للتخطيط والتنفيذ والتقويم(السعود، 2009).

تعد الوظائف الإدارية من الوظائف المهمة التي تسهم في إنجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهام الإدارية والتعليمية الموكولة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة، يعمل على ممارستها أثناء عمله، كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتقييم، ومهارات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا، بما يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بمضامينها، وترجمة الأهداف التربوية وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ، وتنظيم الخبرات ومراعاة الإمكانات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، مما يزيد فاعلية المدير أو الإداري بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة لتطوير العملية التربوية وتحسين مخرجاتها نوعاً كماً (الخطيب، 2016).

تشير أبو سنينة (2013) إلى أن الإدارة المدرسية الممثلة بمدير المدرسة تعد من أهم عناصر العملية التربوية، كونها المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التعليمية، وسير العملية التعليمية في المدرسة وحسن توجيهها، ويقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات، والتخطيط للمستقبل بكفاءة، والتمهيد لمواجهة التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتربوية. ويؤكد على هذا الرأي السعود (2009، 252) إذ يشير إلى أن: "القيادة المدرسية الفعالة هي التي تقود المدرسة إلى التغير الإيجابي، وجعلها في وضع تعليمي أفضل، والأكثر من هذا أن حجم وطبيعة هذا التغير يعتمد بشكل كبير على ما يمتلكه مدير المدرسة من رؤية إدارية واضحة تستشرف آفاق المستقبل وتحوله إلى واقع ملموس".

كما يشير الصبري (2009) إلى أن مدير المدرسة يتحمل العبء الأكبر في قيادة المعلمين وتوجيههم في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم للتدريس، وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للمعلمين، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ومصادر التعلم في العملية التعليمية، سواءً كانت في البيئة الداخلية للمدرسة، أم في بيئة المجتمع المحيط به التي تعد رافداً رئيساً للمؤسسة التربوية والتعليمية بإمكاناتها المادية وخبراتها العلمية والعملية، حيث يكون الاتصال بين المدرسة والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثر والتأثير بين الطرفين.

وبالتالي، فإن نجاح مدير المدرسة في أدائه لمهامه الإدارية والفنية يتطلب منه ممارسة مجموعة من الكفايات التي تنبثق من أدواره ومهامه المتمثلة في قيادة عمليات التطوير في المدرسة، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في كفايات وقدرات واتجاهات ومعارف قائد التغيير والعاملين معه، لا سيما وأن الأعباء الإدارية الموكولة إليه تتطلب منه ممارسة كفايات إدارية متنوعة تمكنه من تنظيم عمله، وتفويض الصلاحيات، والاتصال، وإقامة العلاقات البناءة، ومواجهة المشكلات التي قد تعترضه أثناء عمله، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، والتأكيد على حاجات العاملين والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي (الكريدا، 2004).

يتضح مما سبق أن ممارسة مدير المدرسة للكفايات الإدارية تعد بمثابة مؤشرات تدل على مدى كفاءته ومقدرته على حل المشكلات التربوية التي تواجه العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، كما تدل على مقدرته على تنفيذ الإصلاحات التربوية المطلوبة، وتلبية توقعات المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة، وضمان نوعية عمل مستمرة، وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

مشكلة الدراسة:

يتطلب النهوض بالعملية التربوية والتعليمية تطوير مختلف عناصرها، من مدارس، ومناهج تعليمية، ومعلمين، ومديري مدارس، ومشرفين تربويين، وقد كان الأردن من أوائل الدول في إدراك الحاجة إلى تطوير نظامها لتربوي وتجديده، وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم منذ انعقاد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام (1987) بهدف تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس (حداد، 2010).

وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج التدريبية التي تضمنها مشروع رفع الكفايات الإدارية لمديري المدارس، إلا أن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى وجود تباين في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للكفايات الإدارية، واستمرار ممارسة بعضهم لكفايات إدارية تقليدية، تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها، كدراسة كل من: (السعود، 2009)؛ و(عودة، 2010؛ و(الخطيب، 2016).

ومن خلال عمل الباحث في وزارة التربية والتعليم لاحظ أن معظم مديري المدارس الثانوية ما زالوا يركزون على ممارسة الكفايات الإدارية الروتينية، ويتجنبون ممارسة الكفايات التي تقوم على التقويم والمتابعة والتخطيط

الاستراتيجي واستشراف المستقبل، وانطلاقا من أهمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في غموض يكتنف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للكفايات الإدارية التالية: القيادة، والتخطيط، والتقويم، والعلاقات الإنسانية.

أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في تعرف درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة؟
2- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1- التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة.
2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في تحديد درجة الممارسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها للكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، بما ينعكس إيجابياً على العملية التربوية والتعليمية في مدارسهم. ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:

1- يتوقع أن تضيف بعداً مهماً لأبعاد العملية الإدارية والتربوية من خلال محاولتها تعرف درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة.
2- تبرز الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في حفز المعلمين لأداء أعمالهم بفاعلية، وضمان استمرار زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وحثهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة.
3- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإدارية والتربوية في وزارة التربية والتعليم في تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية اللازمة في تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم، نظراً لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقومون به.
4- قد تسهم نتائج الدراسة في تعزيز مشاركة الإداريين في المدارس الثانوية إنجاز أعمالهم الإدارية المنوطة بهم كالتخطيط، والتقويم، والرقابة، واتخاذ القرار، وتطبيق التكنولوجيا، وغير ذلك، للحد من مركزية مدير المدرسة من القيام بالوظائف الإدارية.
5- قلة الدراسات التي أجريت في مجال الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، مما يتيح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول الموضوع ذاته في مناطق تعليمية أخرى.

حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية**: وتتمثل بالتعرف على درجةممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من حيث: القيادة، والتخطيط، والتقويم، والعلاقات الإنسانية.
2- **الحدود البشرية**: جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعددهم (58) مديراً ومديرة.
3- **الحدود المكانية**: المدارس الثانوية للذكور والإناث في لواء بني كنانة، والبالغ عددها (58) مدرسة.
4- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018 / 2019م.

مصطلحات الدراسة:

1- الكفاية:

لغة: مصدر الفعل (كفى) ، والكفاية هي المقدرة والكفاءة.

اصطلاحاً: "القدرة على تطبيق المبادئ والتعليمات في أداء العمل، في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف وقدرات ومهارات واتجاهات" (أبو سنينه، 2013، 600).

يعرفها هويت (Hewitt,2008, p. 62) بأنها: "مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب وأنماط السلوك الإداري التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة أثناء ممارستهم لأعمالهم". وعرفها تشودري(Chuadhry, 2012, p.16) بأنها المقدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة. ويعرفها الدريج (2012، 43) بأنها "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أي مشكلة وإيجاد الحلول لها". كما عرفت دائرة المراجعة التربوية بفلوريدا (EducationRiview Office In Florida, 2005) المشار إليها في عوده (2010، 22) بأنها: "المقدرة على الأداء والممارسة بأنماط سلوكية أو معارف تظهر في سلوك الفرد بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة".

وإجرائياً: مجموعة المعارف والمقدرات والمهارات التي تمكن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من إنجاز الأهداف المرغوب فيها بأقل درجة ممكنة من الجهد والوقت والتكاليف. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية من خلال إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة (عليوه، 2008).

2- الممارسات الإدارية:

الممارسة لغة: مارس، يمارس، مراساً، وممارسة، ومارس الفرد الشيء: أي عالجه وزاوله وقام بعمله.

واصطلاحاً: الاستخدام الفعلي للكفايات الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية أثناء أدائهم لمهامهم الإدارية والتربوية، والتي تشمل كفايات: القيادة، والتخطيط، والتقويم، والإدراكية التصورية، والعلاقات الإنسانية، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (السعود، 2009، 252). وإجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إجاباته على فقرات أداة الدراسة.

3- مديرو المدارس الثانوية:

التعريف الاصطلاحي: المسؤولون عن إدارة العملية التعليمية في المدارس، والذين تم تعيينهم من قبل مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة في ضوء المعايير والأسس المعتمدة في وزارة التربية والتعليم.

4- **لواء بني كنانة:** تقسيم إداري يتبع محافظة إربد شمال الأردن، ومركزه مدينة إربد، وهو من أكبر الألوية التي تتبع محافظة إربد، ويوجد في اللواء مديرية للتربية والتعليم التي تشرف على حوالي (120) مدرسة أساسية وثانوية للذكور والإناث.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يحدد نشوان (2004) الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية بالكفايات الإدارية والفنية، والإنسانية، والإدراكية التصورية. ويصنفها حجي (2009) إلى كفايات القيادة، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة.

حددت الدراسة الحالية الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية بما يلي:

أولاً: القيادة: حيث تنحصر الكفايات الإدارية في مجال القيادة في تكوين عبارات مكتوبة عن تصور للاتجاهات المستقبلية للمنطقة التعليمية، والاهتمام بالموضوعات العالمية التي تؤثر في المدارس والطلبة، وتعزيز الصرامة الأكاديمية والتميز للعاملين والطلبة، والمحافظة على الصحة الفردية والانفعالية للعاملين، وتفويض الآخرين لتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وبناء احترام الذات عند العاملين والطلبة، واستخدام طرق خلاقة لحل المشكلات، وتشجيع الاختلاف الإيجابي بين الأشخاص وفي البرامج، وإدارة الوقت بفاعلية، وتسهيل التخطيط المقارن، ودعم المناخ التنظيمي في المدارس، وإبداء فهم للثقافات المتعددة والقيم الأخلاقية، وتعزيز قيم الفهم وثقافات المجتمع متعدد الثقافات (الحراحشه والمقابله، 2009).

ثانياً: التخطيط: وتشمل قائمة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها: تصميم المنهاج وتطويره ونظم توزيعه على المدارس، وتطوير رؤية مستقبلية للمنهاج تراعي الميول والرغبات والتطبيقات التربوية للتعلم مدى الحياة، وفهم التصنيفات التعليمية (الأهداف، والموضوعات، والعمليات)، وفهم نظريات المعرفة والتعليم وأهميتها في سياق التعليم، وفهم مراحل نمو الأطفال والمراهقين وتطورهم، وإعداد مناهج تطويري مناسب، وتطبيقات تعليمية لجميع الأطفال والمراهقين، وتوظيف الوسائل المساعدة لإشباع الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية للطلبة، وتطوير عمليات التجديد النظمي للمنهاج للتأكيد على ملائمة العرض والسياق والمحتوى، وفهم تنظيم المنهاج للتأكيد على تحسن أداء الطلبة ومناسبته مع مستوى تفكيرهم (الدجني، 2011).

ثالثاً: التقويم: والتي تتمثل بقدرة مديري المدارس الثانوية على التقويم المستمر لما أنجز من العمل، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

رابعاً: العلاقات الإنسانية: تعني قدرة مدير المدرسة على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم، وتعرف هذه الكفاية بأنها مقدرة الإداري التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى إدارته، ويتصف الإداري المتمتع بكفايات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، مدرك لاتجاهاته ومسلماته، واثق بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى قدرته على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في المؤسسة في إحداث تغيير منظم في كل المؤسسة والعاملين فيها، وتتصل الكفايات الإنسانية بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين، بالإضافة إلى الفهم الجيد لمطالب الآخرين وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (البطي، 2010).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تعد بمثابة مؤشرات تدل على مدى كفاءتهم ومقدرتهم على حل المشكلات التربوية التي تواجه العملية التربوية والتعليمية في المدارس، كما

تدل على مقدرتهم على تنفيذ الإصلاحات التربوية المطلوبة، وتلبية توقعات الطلبة والمجتمع من العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق أهداف المدارس، وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

هدفت دراسة شحادة (2008) إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمدير التربية والتعليم في منطقة غزة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. ومعرفة ما إذا كان هناك فرق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة تكونت من (176) مشرفًا تربويًا ورئيساً لقسم. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون عملية تصميم الاستراتيجية ومهارات تنفيذها بدرجة متوسطة، ومهارات التقويم والرقابة بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل والجنس وسنوات الخدمة.

أجرى السعود (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات، الأولى لتعرف الأنماط الإدارية لدى المديرين، والثانية لتعرف مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلما ومعلمة موزعين على (65) مدرسة من مدارس عمان الثانوية، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون جميع الأنماط الإدارية بدرجة متوسطة وبدرجات متفاوتة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

أما دراسة عوده (2010) هدفت إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة مكونة من أحد عشر مجالا. وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة قد اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا جاءت متوسطة بشكل عام، إلا أن النتائج أشارت إلى توافر كفايات (إدارة الموارد المادية والمالية، والعلاقات الإنسانية) بدرجة مرتفعة، وتوافر كفايات (التعاون مع المجتمع المحلي، والإدراكية، والفنية، والتكنولوجية، وتخطيط المناهج وتطويرها، وإدارة الوقت والاجتماعات، وصنع القرار، والذاتية، والتقويم) بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في درجة توافر الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي لصالح المديرات، ولذوي المؤهلات العلمية العليا.

وأجرى الدجني (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. طبقت استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقويم. تكونت عينة الدراسة من (158) فرداً، منهم (14) مساعداً، و(144) رئيس قسم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة وفي جميع المجالات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

بينما حاولت دراسة بولاني (Bolanie, 2013) التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجريا. اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث

استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين). وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية والتي تكونت من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية.

وهدفت دراسة المحمادي (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة لمهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. والتي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (25) فقرة توزعت على أربعة مجالات إدارية، تكونت عينة الدراسة من (188) مشرفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة للقيادة التشاركية كانت بدرجة عالية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مهارات القيادة التشاركية تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي والروح المعنوية.

وهدفت دراسة الخطيب (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، ولغايات جمع البيانات تم استخدام استبانة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية، تكونت من (77) فقرة موزعة على (8) كفايات إدارية. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (108) فرداً، منهم (32) مساعداً، و(76) رئيساً إدارياً، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، وكانت أكثر المجالات ممارسة مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسة مجال الكفايات التكنولوجية، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر). وفي ضوء النتائج قُدمت مجموعة من المقترحات والتوصيات.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح مما سبق، أن معظم هذه الدراسات تناولت العديد من الكفايات الإدارية لدى الإداريين، سواء كانوا من مديري المدارس، أممن الوظائف الإدارية الأخرى، إذ حاولت دراسة السعود، (2009)؛ وعوده، (2010)؛ والدجني، (2011)؛ وأبو سنينية (2013)؛ والخطيب، 2016). تعرف درجة ممارسة مديري المدارس والقادة للكفايات الإدارية أو الأنماط الإدارية التي يمارسونها. أما دراسة المحمادي، (2015) فقد حاولت تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالكفايات الإدارية لمديري. وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في تطوير معرفته بإجراءات الدراسة الحالية، وفي تطوير أداتها، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية. وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات فهو تناولها لواقع ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، من حيث كفايات: القيادة، والتخطيط، والتقويم، والإدراك والتصور، والعلاقات الإنسانية، كما أن هذه الدراسة تنسجم مع اهتمام الوزارة بتطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية أثناء ممارستهم لأعمالهم.

3. الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المداس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة للعام الدراسي 2019/2018م، البالغ عددهم (58) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وهم مديرو ومديرات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، والبالغ عددهم (58) مديراً ومديرة، منهم (28) مديراً، و(30) مديرة. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة؟

الجدول (3-1) مجالات أداة الدراسة وعدد فقرات كل مجال بصورتها النهائية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	28	%48
	إناث	30	%52
المؤهل العلمي	بكالوريوس	32	%55
	دراسات عليا	26	%45
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	6	%11
	11 سنة فأكثر	52	%89
المجموع		58	% 100

أداة الدراسة:

لقياس درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، تم إعداد أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات المستخدمة في هذا المجال، كدراسة عواد، (2010)؛ والدجني، (2011)؛ والمحمادي، (2015)؛ والخطيب، (2016). وقد تكونت أداة الدراسة من (32) فقرة، موزعة على أربع كفايات إدارية هي: القيادة، والتخطيط، والتقويم، والعلاقات الإنسانية.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة، عرضت في صورتها الأولية على (8) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية. وقد طلب إليهم تحكيم فقرات الاستبانة من حيث انتماء الفقرة لمجالها، ووضوحها اللغوي، وقد عُدلت بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (32) فقرة توزعت بالتساوي على المجالات.

ثبات الأداة :

تم تطبيق معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach alpha) للعينة الاستطلاعية والبالغة (15) مديراً، حيث تراوح بين (0.73– 0.86)، لمجالات الأداة، و(0.80) للمقياس ككل، وتعد هذه القيم مناسبة لتطبيق الدراسة.

متغيرات الدراسة :

1- **المتغيرات المستقلة:** وتتمثل بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي:

أ- الجنس، وله مستويان: ذكر، وأنثى.

ب- المؤهل العلمي، وله مستويان: بكالوريوس، ودراسات عليا.

ج- سنوات الخبرة، ولها مستويان: أقل من10 سنوات، 11 سنة فأكثر.

2- **المتغير التابع:** وله مستوى واحد هو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية.

طريقة تقدير الدرجات:

تمت الإجابة من خلال خمسة تقديرات بالتدرج التالي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). حيث تأخذ (بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجة، وقليلة جداً (1) درجة، وقد قيمت التقديرات بطريقة موجبة لجميع فقرات الاستبانة، واعتمدت الدراسة المقياس التصنيفي التالي لوصف مستوى قيم المتوسطات الحسابية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون المستوى بدرجة قليلة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (2.34- 3.66) يكون المستوى بدرجة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3.67) يكون المستوى بدرجة كبيرة.

المعالجات الإحصائية:

1- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الأداة وعلى الأداة ككل.

2- وللإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4. عرض النتائج وتفسيرها:

- **عرض نتائج السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة ؟

الجدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على مجالات الأداة

رقم المجال	الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
1	القيادة	3.81	0.96	كبيرة	1
2	التخطيط	3.78	0.85	كبيرة	2
3	الكفايات الإنسانية	3.71	0.78	كبيرة	3
4	التقويم	3.64	0.75	متوسطة	4
الدرجة الكلية		3.73	0.88	كبيرة	

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بلغ (3.73) وبدرجة كبيرة من التقدير، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات للكفايات

الإدارية ما بين (3.64– 3.81)، حيث احتلت كفايات القيادة المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة كبيرة من التقدير، وفي المرتبة الثانية التخطيط وبمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة كبيرة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة الكفايات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة كبيرة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة كفايات التقويم بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة من التقدير.

وللكشف عن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات كل مجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى ممارستها، وعلى النحو الآتي:

1- كفايات القيادة:

الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات القيادة ورتبتها ومستوى ممارستها

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
1	معرفة مفهوم الإدارة التربوية والعمل بمضمونها.	3.90	0.84	1	**كبيرة**
2	المقدرة على استخدام التوجيه الرسمي وغير الرسمي مع العاملين.	3.86	0.89	2	**كبيرة**
3	المقدرة على إدارة الاجتماعات بفاعلية.	3.85	0.86	3	**كبيرة**
4	استثمار المؤسسات الخاصة والمجتمعية لمصلحة العمل.	3.84	0.76	4	**كبيرة**
5	المقدرة على إحداث التغيير وقيادته.	3.80	0.81	5	**كبيرة**
6	المقدرة على إدارة مشكلات العمل وفق أسس علمية.	3.78	1.02	6	**كبيرة**
7	المقدرة على إدارة الوقت واستثماره بفاعلية.	3.75	0.88	7	**كبيرة**
8	ممارسة مهارات القيادة الموقفية والتشاركية والتحويلية.	3.74	1.06	8	**كبيرة**
	المتوسط الكلي لفقرات المجال	3.81	0.87		**كبيرة**

يتبين من الجدول أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لكفايات القيادة قد جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، ويتضح من الجدول أن جميع فقرات مجال القيادة جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، واحتلت الفقرة (1) التي تنص: " معرفة مفهوم الإدارة التربوية والعمل بمضمونها." على المرتبة الأولى من بين فقرات مجال القيادة، واحتلت الفقرة (8) التي تنص: " ممارسة مهارات القيادة الموقفية والتشاركية والتحويلية. "على المرتبة الأخيرة من بين فقرات المجال.

2- كفايات التخطيط:

الجدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التخطيط ورتبها ومستوى ممارستها

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
9	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه.	4.05	1.25	1	كبيرة
10	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية.	3.85	1.05	2	كبيرة
11	المقدرة على تحديد واختيار البدائل والأولويات في عملية التخطيط.	3.80	0.92	3	كبيرة
12	المقدرة على تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية.	3.78	0.93	4	كبيرة
13	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	3.75	1.07	5	كبيرة
14	المقدرة على معالجة مشكلات التخطيط وحلها	3.72	1.11	6	كبيرة
15	المقدرة على إعطاء دلالات لمؤشرات نجاح الخطط التربوية.	3.70	0.80	7	كبيرة
16	المقدرة على تشخيص واقع التخطيط	3.65	0.91	8	كبيرة
	المتوسط الكلي لفقرات المجال ككل	3.78	0.86		كبيرة

يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لكفايات التخطيط جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، كما يتضح من الجدول أن جميع فقرات مجال التخطيط جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، واحتلت الفقرة (9) التي تنص: " المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه" على المرتبة الأولى من بين فقرات مجال القيادة، واحتلت الفقرة (16) التي تنص: " المقدرة على تشخيص واقع التخطيط"على المرتبة الأخيرة من بين فقرات المجال.

3- الكفايات الإنسانية:

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات مجال الكفايات الإنسانية ورتبتها ومستوى ممارستها

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
17	الفهم العميق لشعور العاملين وأحاسيسهم.	3.85	1.09	1	كبيرة
18	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين.	3.80	1.20	2	كبيرة
19	تعزيز العاملين ومكافأتهم.	3.78	1.03	3	كبيرة
20	تقبل الأفكار والآراء المطروحة بحيادية.	3.75	0.95	4	كبيرة
21	الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية.	3.68	1.17	5	كبيرة
22	الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين.	3.65	0.88	6	متوسطة
23	التعامل بعدل وموضوعية وشفافية مع العاملين.	3.63	1.17	7	متوسطة
24	رفع الروح المعنوية للعاملين.	3.58	0.92	8	متوسطة
	المتوسط الكلي لفقرات المجال ككل	3.71	0.75		كبيرة

يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للعلاقات الإنسانية ككل قد جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، ويتضح من الجدول أن خمس فقرات من مجال العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، وجاءت ثلاث فقرات بدرجة متوسطة، واحتلت الفقرة (17) التي تنص: " الفهم العميق لشعور العاملين وأحاسيسهم" على المرتبة الأولى من بين فقرات مجال القيادة، واحتلت الفقرة (24) التي تنص: " رفع الروح المعنوية للعاملين "على المرتبة الأخيرة من بين فقرات المجال.

4- كفايات التقويم:

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التقويم ورتبتها ومستوى ممارستها

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
25	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه.	3.80	0.73	1	**كبيرة**
26	المقدرة على تقويم خطط العمل بفاعلية.	3.75	1.11	2	**كبيرة**
27	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم.	3.70	1.13	3	**كبيرة**
28	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج عمليات التقويم.	3.65	1.08	4	**متوسطة**
29	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في التقويم.	3.62	1.15	5	**متوسطة**
30	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	3.60	1.06	6	**متوسطة**
31	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل.	3.52	1.12	7	**متوسطة**
32	وضع معايير مناسبة لتقويم أداء الأعمال.	3.50	0.99	8	**متوسطة**
	المتوسط الكلي لفقرات المجال ككل	3.64	0.69		**متوسطة**

يتضح من الجدول (4-5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة لكفايات التقويم. قد جاءت بدرجة متوسطة. ويتضح من الجدول أن ثلاث فقرات من مجال التقويم جاءت بدرجة كبيرة من التقدير، وجاءت خمس فقرات بدرجة متوسطة، واحتلت الفقرة (25) التي تنص: " معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه " على المرتبة الأولى من بين فقرات مجال القيادة، واحتلت الفقرة (32) التي تنص: " وضع معايير مناسبة لتقويم أداء الأعمال "على المرتبة الأخيرة من بين فقرات المجال.

وبعد النظر في قيم المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات الكفايات الإدارية وفقراته، يتبينأنمديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة يمارسون كفايات القيادة والتخطيط والعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة أثناء أداء لأعمالهم الإدارية والتعليمية، بينما جاءت ممارستهم لكفايات التقويم بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الخبرة الإدارية لدى مديري هذه المدارس، وإلى معرفتهم بالممارسات الإدارية الواجب ممارستها، والتي ساعدتهم على الوعي بأهمية توظيفها في عملهم الإداري، لاسيما وأن عملية انتقاء مديري المدارس الثانوية تتم من خلال اعتماد معايير تراعي المؤهل العلمي والخبرات التعليمية، بالإضافة إلى السمات الشخصية والمعرفية والإنسانية التي يتمتع بها مدير المدرسة.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بأهمية الدور التربوي الموكول إليهم، مما حفزهم لممارسة الكفايات الإدارية التي تساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية، ويعتقد الباحث أن سبب

الارتفاع يعود إلى أن العينة المستجيبة هي من تقيم أداءها ومن الطبيعي أن يكون التقييم عالياً. ورغم هذه النتائج والتي تبدو منطقية، يرى الباحث أن مديري المدارس بشكل عام عادة ما يميلون بدرجة أكبر إلى ممارسة الكفايات الإدارية التي لا تتطلب المزيد من بذل الجهد، ويمارسون بدرجة أقل الكفايات التي تتطلب كثيراً من الجهد والأعمال الكتابية، كالتخطيط والتقويم.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الدجني، (2011)؛ وبولاني (Bolanle, 2013)؛ والمحمادي، (2015)؛ والخطيب، (2016). والتي أشارت جميعها إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الكفايات الإدارية ككل بدرجة كبيرة. كما تتفق مع نتائج دراسة السعود، (2009)؛ وعوده، (2010). والتي أكدت أن مديري المدارس يمارسون الكفايات الإدارية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأنهم بحاجة إلى التدرب على ممارسة الكفايات الإدارية.

- **عرض نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات الأداة تبعا لمتغيرات الدراسة، والجداول من (4-6) تبين ذلك.

1- حسب متغير الجنس:

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T) لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة الكفايات الإدارية وعلى الاستبانة ككل حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط	ذكر	28	3.75	0.95	0.04	0.97
	أنثى	30	3.74	1.14		
الكفايات القيادية	ذكر	28	3.87	0.83	- 0.18	0.85
	أنثى	30	3.92	0.90		
كفايات التقويم	ذكر	28	3.07	0.72	- 0.41	0.68
	أنثى	30	3.55	0.94		
الكفايات الإنسانية	ذكر	28	3.94	0.95	0.20	0.84
	أنثى	28	3.30	0.95		
الكلي	ذكر	28	3.66	0.67	1.39	0.16
	أنثى	30	3.62	0.54		

يبين جدول (4-6) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)على المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (1.39) وبدلالة إحصائية بلغت (0.16).

وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من الذكور والإناث يتبعون وزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث يخضعون إلى التوجيهات والتعليمات نفسها، وإلى خبرات إدارية متشابهة لا فرق فيها بين ذكر وأنثى، ولذلك جاء تقدير أفراد عينة الدراسة متناغماً ولا أثر لمتغير الجنس في استجاباتهم.

وربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون في مدارس متشابهة وفق بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، وبالتالي تكون ممارستهم للكفايات الإدارية متقاربة نوعاً ما.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السعود، (2009)؛ والدجني، (2011). والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة عودة (2010). التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس.

2- حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T) لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة الكفايات الإدارية وعلى الاستبانة ككل حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
كفايات القيادة	بكالوريوس	32	3.17	0.74	1.69	0.09
	دراسات عليا	26	2.75	1.14		
التخطيط	بكالوريوس	32	3.20	0.77	0.84	0.40
	دراسات عليا	26	3.00	0.85		
التقويم	بكالوريوس	32	3.55	0.84	0.18	0.85
	دراسات عليا	26	3.50	0.80		
الكفايات الإنسانية	بكالوريوس	32	3.94	0.90	0.51	0.61
	دراسات عليا	26	3.08	1.00		
الكلي	بكالوريوس	32	3.46	0.71	0.11	0.91
	دراسات عليا	26	3.08	0.62		

يبين جدول (4-7) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)على المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (T) (0.11) وبدلالة إحصائية بلغت (0.91).

وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بكالوريوس، دراسات عليا.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجال التخصص للمؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة كان في المجال التربوي والإداري، ولم يكن في المجال الأكاديمي، لذلك جاءت استجاباتهم متشابهة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية رغم اختلاف مستوى مؤهلهم العلمي.

إلا أن الباحث يرى غير ذلك، حيث إنه يعتقد أن المديرين من حملة المؤهلات التربوية العليا هم الأكثر خبرة ومعرفة بالأمور التربوية، والكفايات الإدارية، وغير ذلك من حملة مؤهل البكالوريوس.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السعود، (2009)؛ والدجني، (2011)؛ والخطيب، (2016). والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الكفايات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج

دراسة عوده (2010)؛ والمحمادي، (2015). التي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح مؤهل الدراسات العليا.

3- حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T) لدرجات استجابات عينة الدراسة على فقرات استبانة الكفايات الإدارية وعلى الاستبانة ككل حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
كفايات القيادة	1 – 10 سنوات	6	3.20	0.85	-3.75	* 0.00
	11 سنة فأكثر	52	3.53	1.00		
كفايات التخطيط	1 – 10 سنوات	6	3.73	0.80	- 2.63	*0.01
	11 سنة فأكثر	52	3.91	0.88		
كفايات التقويم	1 – 10 سنوات	6	3.30	0.66	- 6.21	*0.00
	11 سنة فأكثر	52	3.91	0.88		
الكفايات الإنسانية	1 – 10 سنوات	6	3.59	0.77	- 4.30	*0.00
	11 سنة فأكثر	52	3.66	0.81		
الكلي	1 – 10 سنوات	6	3.45	0.07	-2.93	*0.00
	11 سنة فأكثر	32	3.75	0.67		

يتضح من الجدول (4-8) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)على المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح مديري المدارس ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة (T) (-2.93) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح مديري المدارس ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

ويرى الباحث أن هذه الفئة من المديرين هم الأكثر خبرة ومعرفة بالأمور الإدارية نتيجة طول مدة احتكاكهم وممارستهم للكفايات العمل الإداري إذا ما تم مقارنتهم بمديري المدارس الأقل منهم خبرة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: السعود، (2009)؛ والدجني، (2011)؛ والخطيب، (2016). والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الكفايات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة. وتتفق مع نتائج دراسة عوده (2010) التي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح فئة(11) سنة فأكثر.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

1- التأكيد على ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية في أداء مهامهم التربوية والإدارية.

2- تحديد احتياجات مديري المدارس الثانوية التدريبية فيما يتعلق بكفايات التخطيط والتقويم وتطويرها من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بذلك.

3- عقد دورات وورش تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس الثانوية بهدف اطلاعهم على الكفايات الإدارية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل لإنجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه.

4- إتباع اللامركزية وتفويض بعض صلاحيات مدير المدرسة للمعلمين والإداريين للقيام ببعض الأعمال الإدارية التي لا تؤثر على الدور القيادي لمدير المدرسة.

5- توفير التقنيات الحديثة لاستخدامها في إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية.

6- توفير معايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن.

المراجع:

- أبو سنينه، عونية (2013). "درجة توافر الكفايات الفنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن"، مجلة دراسات (العلوم التربوية) 40 (2): 598 – 618.
- البطي، عبد الله (2010). "الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه) جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- حجي، أحمد (2009). الإدارة التعليمية والمدرسية(ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- حداد، جعفر يوسف (2010). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحراحشة، محمد؛ والمقابلة، محمد (2009) "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن" مجلة جامعة دمشق، 25 (3): 395 - 431.
- الخطيب، فيروز (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدجني، إياد علي (2011). "درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطية لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)، 1 (1): 311 – 360.
- الدريج، محمد (2012). الكفايات في التعليم (ط1). الدار البيضاء: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.
- السعود، راتب (2009). "الأنماط الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين"، المجلة الأردنية (العلوم التربوية) 5 (3): 249- 262.
- شحاده، حاتم عبدالله(2008).واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويره، مجلة جامعة الأزهر بغزة، (العلوم الإنسانية)، المجلد 13 (1) : 167 – 203 .
- الصبري، صادق (2009). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، تعز، اليمن.
- عليوه، السيد (2008). تنمية المهارات القيادية للمديرين. القاهرة: إبتراك للنشر والتوزيع.
- عوده، هديل (2010). "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الكريدا، سليمان (2004). "الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في السعودية" (رسالة دكتوراه)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- المحمادي، خالد (2015). "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة لمهارات القيادة التشاركية" (رسالة دكتوراه)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي . عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- Bolanle, O. A. (2013). "Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, **World Journal of Education,** 3 (5): 26-33.
- Chuadhry, M. A., and Shah, S. (2012). "Impact of Managerial Skills Learnt Through MA Educational Planning Management Programme of Alou on the Performance of Institutional Heads", **Turkish Online Journal of Distance Education**, 13 (2): 370 – 381.
- Hewitt, w.T. (2012).Competency reference professional development in Competency based teacher education. Social studies. **Washington: National Council for the social studies.**

The Administrative Competencies Practicing Degree by the Secondary Schools Principals in the Education Directorate at BaniKenana

Abstract: The study aimed at identify the degree of practicing administrative competencies among secondary school principals in the Beni Kenana in Jordan, and finding out whether there are statistically significant differences due to variables such as gender, scientific qualification and years of experience. The study used the descriptive approach. The tool consisted of a questionnaire consisting of (32) paragraphs, which were applied to all the principals of the secondary schools at the Directorate of Education of Ben Kenana, which are (58) principals, The results showed that secondary school principals in Bani Kenana practiced administrative competencies in general with a "High level". The overall arithmetic average was 3.73. Leadership competencies ranked first, with an average of 3.81 and a high degree of estimation. (3.78) and to a large extent, ranked third relations An arithmetic mean of humanity (3.71) and a large degree, and finally Evaluation competent with mean (3.64) and in medium degree. The results showed no statistically significant differences in the level of secondary school principals in Beni Kenana due to gender and scientific qualifications, while there were significant differences between the years of experience and those with experience (11 years and above). In the light of the results of the study, a number of recommendations and proposals were presented concerning the holding of courses and workshops for secondary school principals in the field of diagnosing the reality of their practice of administrative competencies and training them in practicing their administrative and educational duties.

Keywords: Administrative Competencies, Degree of Practice, Secondary School Principals, Bani Kenana.