

مدى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم

د. سامح محمد اشتيات

وزارة التربية والتعليم/ المملكة الأردنية الهاشمية

**The Range of Sufficient Educational Leadership in the Headmasters of Schools
from their Point of View****Dr. Sameh Mohammad Ashtiyat****Ministry of Education and Learning / Kingdom of Jordan**hamadne1982@yahoo.com**Abstract**

The objective of this research is to identify the extent to which school principals have the competencies of educational leadership from their point of view. In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire and distributed it to 35 managers and managers in Beni Kenana. After conducting the statistical analysis, , And there were no statistically significant differences at ($\alpha 0.05$). The level of school principals' ownership of educational leadership competencies according to the variables (gender, qualification, experience). The values of (T) were statistically insignificant.

Keywords: owning, school principals, educational leadership competencies.

المخلص

هدف هذه البحث للتعرف على مدى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم، ولتحقيق الأهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على (٣٥) مدير ومديرة في لواء بني كنانة، وبعد إجراء التحليل الاحصائي تبين أن درجة امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية كانت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) مستوى امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً.

الكلمات المفتاحية: امتلاك، مدراء المدارس، الكفايات القيادية التربوية.

أولاً: المقدمة

أدى التطور المستمر في العالم وفي التكنولوجيا إلى جعل المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها تعمل بمجال بيئي أكثر تعقيداً وصعوبة سواء على النطاق المحلي أو العالمي. فالمنظمات مهما كانت طبيعتها (صناعية، خدمية) أو حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة...) تبحث عن الاستقرار والبقاء والتطور والنماء في ميدان عملها. فأصبحت مضطرة لتبني التغيرات البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والسياسية) التي جعلتها تعمل في مناخ من الاضطراب وعدم الاستقرار (AL- Tarawneh et. al., 2012). ويعتبر العنصر البشري عاملاً مهماً وحيوياً في سير المنظمات بفعالية وكفاءة ويسر (Mosadragh, 2003). فكفاءة وقدرة الأفراد أمراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على العمل الجاد، والولاء وشمول المدراء والعاملين في اتخاذ القرارات. وتعتمد إدارة العاملين بشكل كبير على نوعية القيادة التي تملكها المنظمات (Albion & Gagliardi, 2007). فالقيادة عبارة عن رابط يَمَكِّن الناس من العمل سوياً، والمنظمات في الوقت الحاضر أكثر قلقاً بخصوص فهم وتطوير وتحسين قياداتها (Hall et. al., 2008). ويجب على القادة الذين يريدون التأثير في الأفراد بشكل إيجابي تغيير نمط القيادة من النمط التسلسلي إلى نمط أكثر وداً وحدائفة (Dess et. al, 1998).

ويمكن القول أن التعليم قد لعب دورا هاما في تطور الأردن بحيث أصبح يضاهاى بعض الدول الصناعية والمتقدمة اقتصاديا رغم شح موارده. وعمل الأردن على تطوير القدرات البشرية، وسجل الأردن مثير للإعجاب حتى أيامنا هذه حيث بلغت نسبة القراءة والكتابة ٨٩% من عدد السكان. وقد شهد النظام التعليمي في الأردن مبادرات إصلاح رئيسية كخطوة لتحقيق الرؤى في أن يصبح نواة لتكنولوجيا المعلومات الإقليمي والدخول بشكل كامل في الاقتصاد العالمي. وكان الهدف من مبادرات الإصلاح إنشاء وإدارة نظام تعليمي يعتمد على التميز بمعايير عالية، كذلك تمكين الشباب الأردني من المنافسة بفعالية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (Khasawneh et. al., 2012).

وجاءت هذه الدراسة لتتناول مدى امتلاك مدري المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم، والتي يؤمل أن تكون مدعاة للقياديين للأخذ بها والاستفادة منها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

١. أنها تناقش موضوع هام هو: الكفايات القيادية لدى مدراء المدارس، وتقدم للباحثين في مجال الإدارة مفهوم تلك الكفايات وأهميتها وأثرها على الإدارة التربوية.
٢. إمكانية تقديم المساعدة للقادة في وزارة التربية والتعليم للتعرف على الكفايات الإدارية والإلمام بايجابياتها وطرق تطويرها، في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية القادة التربوية في المدارس، ودورهم في خلق بيئة مناسبة تحقق رضا التابعين.
٣. إمكانية تقديم المساعدة لمتخذي القرار عن مستوى الكفايات القيادية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.
٤. وتزداد أهمية هذه الدراسة كونها - بحسب ما توصل إليه الباحث - تعتبر الوحيدة محليا وعربيا التي تتناول الكفايات القيادية لدى مدراء المدارس الأساسية من وجهة نظرهم.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي:

توضيح مدى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم.

ومن خلال الهدف الرئيس تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على نقاط الضعف في مستوى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم.
٢. التعرف على سبل تطوير الكفايات القيادية التربوية.

رابعا: مشكلة الدراسة

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة من أهم الموارد التي تساهم في نجاح هذه المنظمة أو فشلها وبالتالي أصبح هناك اهتماما بالغا في هذا المورد من حيث تزويده بالمهارات والقدرات والمعرفة بما يؤهله ليعمل في بيئة التغيرات السريعة التي يشهدها العصر. وحتى يكتمل نجاح هذا المورد في عمله لا بد من توفير قيادة ناجحة تستطيع توجيهه إلى الأداء الأفضل وتوفير جميع متطلباته بحيث تستطيع هذه القيادة المحافظة عليه. ففي الوقت الذي يعاني فيه القادة الأكاديميين في المدارس من كثير من منغصات العمل، وخاصة حينما لا يجدون ما يحقق رغباتهم وطموحهم، كذلك عندما لا يجد هؤلاء القادة في بيئة العمل ما يدفعهم ويحفزهم للاستمرار في هذه المهنة أو العمل بفاعلية وتميز، مما ينعكس سلبا على عطائهم. لذا فمن المهم مستوى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم. وبناء على ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى امتلاك مدراء المدارس للكفايات القيادية التربوية من وجهة نظرهم؟

خامساً: التعريفات الإجرائية

الكفاية لغةً: مشتق من المصدر كفاه، وكفاه الشيء استغنى به عن غيره، فهو كاف، فيقصد باللفظ تحقيق قدر معين من شيء، أو مجموعة أشياء تكفي صاحبها لغرض ما (الرازي، ١٩٨٦، ص ٢٤٠)، وعرف (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٢١٥) الكفاية بأنها المحتوى من الوظائف والمهارات والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي يجب أن تتوفر لدى المدير لإنجاز وإتمام عمله بشكل جيد.

سادساً: حدود الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وزيادة درجة التعمق في التحليل والاستقصاء ستحدد نتائج الدراسة بما يلي:

١. الحدود المكانية: حيث اقتصرته هذه الدراسة على المدارس الأساسية في المدارس لواء بني كنانة.
٢. الحدود الزمنية: حيث اقتصرته هذه الدراسة على مدرّاء المدارس الأساسية في لواء بني كنانة.
٣. الحد الموضوعي: حيث تناولت الدراسة مستوى امتلاك مدرّاء المدارس لكفايات القيادة التربوية.
٤. حدود متعلقة بأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وهي استبانة لقياس درجة امتلاك مدرّاء المدارس لكفايات القيادة التربوية.

سابعاً: الإطار النظري

أصبح استثمار المنظمات في تعليم القيادة وتطويرها أمراً شائعاً وفي تزايد مستمر، فقد بلغ هذا الاستثمار ما يقارب (٥٠) مليار دولار في العام ٢٠٠٠ (Ready & Conger, 2003). ورغم زيادة الاستثمار في هذا المجال، فإن أغلب المنظمات تشعر بأن هناك نقصاً في القيادة الفعالة. وتشير التقديرات إلى أن نسبة ٥٠ - ٧٠ بالمائة من القادة لا ينجزون بشكل جيد، وأن عدد القادة الذين فقدوا وظائفهم بسبب فشلهم بالإنجاز كان في تزايد خلال العقود الماضية، كما أن مدة الخدمة لقادة المنظمات تقلصت، مما يشكل قلقاً في ضوء الاستثمار الهائل في تعليم القيادة (Esu & Inyang, 2010).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض بحيث تُعد القيادة الكفؤة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان؛ لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة؛ فهي تتأثر وتتأثر في البيئة التي تعمل فيها (الرقاد وابو ديه، ٢٠١٢) وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء (أبو العلا، ٢٠١٣). وسيتم التطرق في هذا المبحث لتعريف القيادة، عناصر القيادة الإدارية، أبعاد العملية القيادية، صفات القادة الفعال، ومداخل ونظريات القيادة.

على الرغم من آلاف البحوث والأوراق العلمية والكتب التي كتبت في موضوع القيادة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف عام ومحدد لها (Bass, 1990). ولعل السبب في كثرة هذه التعريفات هو اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في موضوع القيادة، فهناك علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الإدارة وغيرهم من العلماء وكل منهم وضع تعريفاً يخدم تخصصه، وكل فريق من العلماء يتأثر بنظرية أو بمذهب معين في تعريفه (عبد الحليم، ٢٠١٠). فقد تم تعريف القيادة بحسب السمات، السلوك، التأثير، الأنماط التفاعلية (Yokl, 2006). وسيتم عرض عدة تعريفات للقيادة لعدد من الباحثين للفترة من ١٩٥٧ - ٢٠١٣ وكما هو مبين في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)

تعريفات في القيادة

التعريف	الباحث
القيادة هي سلوك فرد لتوجيه نشاطات المجموعة نحو هدف مشترك.	Hemphil & Coons (1957)
القيادة هي تعبئة الأشخاص للموارد التنظيمية، السياسية، النفسية، وأية موارد أخرى من أجل إثارة، مشاركة، وإرضاء دوافع التابعين.	Burns (1978)
القيادة هي نجاح شخص أو مجموعة أشخاص في تشكيل وتحديد وجود الآخرين.	Smirchich & Morgan (1982)
القيادة هي عملية التأثير على نشاطات الجماعة المنظمة نحو إنجاز الأهداف.	Rauch & Behling (1984)

القيادة هي وضع الرؤى وتجسيد القيم وإيجاد بيئة يمكن من خلالها إنجاز الأشياء..	Richard & Engle (1986)
القيادة هي عملية إعطاء هدف (اتجاه ذو مغزى) للجهد الجماعي، وسبب في زيادة الجهد لتحقيق ذلك الهدف.	Jacobs & Jaques (1990)
القيادة هي القدرة على تخطي الثقافة، لبدء عمليات التغيير الثوري الأكثر تكيفاً.	Schein (1992)
القيادة هي عملية فهم ما يفعله الناس وبالتالي سيكون الناس متفهمين وملتزمين.	Drath & Paulus (1994)
القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي والتي يبحث القائد من خلالها المشاركة الاختيارية للتابعين بقصد تحقيق أهداف المنظمة.	Kreitner (1998)
القيادة هي قدرة الفرد على التأثير، التحفيز، وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمة التي هم أعضاء فيها.	House et al (2002)
القيادة هي عملية التأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف. وعرف القائد بأنه الشخص الذي يستطيع التأثير في الآخرين والذي يملك سلطة إدارية.	Robbins & Coulter (2005)
القيادة هي التأثير الذي يمارس بواسطة شخص واحد على أشخاص آخرين لكي يوجه، ينظم، ويسهل النشاطات والعلاقات في مجموعة أو منظمة.	Yokl (2006)
القيادة عملية يؤثر فيها فرد بمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.	Northouse (2010)
القيادة هي القوة للتأثير على الاتجاهات، المعتقدات، السلوك، وعواطف الآخرين.	Ghorbanian et al. (2012)
القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.	أبو النصر (٢٠١٢)
القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	أبو العلا (٢٠١٣)
القيادة هي استخدام الصفات والسلوكيات التي يملكها فرد للتأثير في الأفراد في موقف أو مجموعة مواقف ويزيد دافعيتهم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف.	الباحث

المصدر: إعداد الباحث من خلاصة ترجمة لعدد من الباحثين

عناصر القيادة الإدارية

أظهرت الدراسات والأبحاث (كنعان، ٢٠٠٩) ونورثوس (Northouse, 2010) بان القيادة الإدارية تتطلب وجود أربعة عناصر

هي:

العنصر الأول: وجود جماعة منظمة من الأفراد، تختلف عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، ووجود شخص بين أفرادها لديه القدرة على التأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة.

العنصر الثاني: عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو المجموعة، لتوجيه نشاطهم في الاتجاه المطلوب.

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة، والتي تشمل أهداف القائد وأهداف المجموعة. وهنا يلعب القائد دوراً فاعلاً في إنشاء التوافق بين أهدافه وأهداف المجموعة لمنع حدوث تعارض بين ما يرغب به وما ترغب به المجموعة.

العنصر الرابع: عملية التنسيق بين أعضاء المجموعة، وذلك لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف المشترك.

أبعاد العملية القيادية

تُعبّر القيادة الفاعلة عن عملية متعددة الأبعاد Multi- Dimensional تتضمن العوامل التالية (أبو النصر، ٢٠١٢):

١. خصائص القائد (الشخصية والمهنية والوظيفية).

٢. خصائص المرؤوسين / التابعين (مثل: صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية وتوقعاتهم وخبراتهم وأنواع العلاقات السائدة بينهم...).
٣. عوامل موقفه (مثل: طبيعة العمل، نظام الأجور، الحوافز، خصائص المشكلة، الموارد المتوفرة، الوقت المتاح،...).
٤. أهداف المنظمة (الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها).
٥. التغذية العكسية أو الراجعة، والتي يترتب عليها تغيير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقا لطبيعة ناتج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.

صفات القائد الفعّال

هناك تباين بين الباحثين حول تحديد صفات القائد الفعّال عن القائد غير الفعّال. ولكنهم يتفقون على صفات قيادية تؤثر على فعالية المنظمة ودافعية العاملين (Tyagi, 1985; Miner, 1992; Griffin, Patterson & West, 2001; Loke, 2001;) (Spangenberg & Theron, 2002; Johanson & Johanson, 2006). وهذه الصفات تشمل:

١. القدرة على صياغة رؤية مشتركة تنسجم مع قيم التابعين.
٢. الإحساس بعدم الأناية في تحديد أهداف المنظمة.
٣. الإحساس الملهم بالثقة والتصميم في تحقيق رؤية المنظمة.
٤. الإحساس بالدافع الانتقائي في البحث عن الرؤية.
٥. الإحساس بقبول المخاطر عند تقديم التغيير ومواجهة الوضع الراهن.
٦. الالتزام القوي والثقة في الإنجاز.
٧. الإحساس في استثمار الوقت وتدريب وتطوير التابعين.
٨. أن يكون القائد قدوة ونموذجاً يحتذى به بقيمه وسماته المرغوبة.
٩. إحساس فطري (الحدس) في تنفيذ الأهداف.
١٠. الاعتراف بالجهود المبذولة والاحتفال بالنجاح.

الفرق بين القائد والمدير

بيّن العديد من الباحثين أن هناك فروقات بين القائد والمدير، وأن هذه الفروقات تتضمن ما يلي: يمتلك القائد قدرة أكبر من المدير على حل المشاكل. وفي حين يعمل القائد الشيء الصحيح يعمل المدير الشيء بشكل صحيح. ويمتلك القائد القوة لدفع الآخرين (التأثير من منطلق الثقة) بينما يسيطر المدير لحل المشاكل. كما يختار الناس إتباع القائد، بينما يحب الناس إتباع المدير لأنه لا يوجد خيار لديهم (Esu & Inyang, 2010).

كما أن البعض الآخر من الباحثين قد توسع في البحث عن الفروقات بين القائد والمدير (Bennis, 1989) وأورد أن الفروقات تتحدد على النحو المبين في الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢)

الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
يهتم بدافعية الأفراد	يدير الأفراد
يركز على الأفراد	يركز على الأنظمة والهياكل
يعتمد على الثقة	يعتمد على السيطرة
يملك وجهة نظر طويلة الأمد	يملك وجهة نظر قصيرة الأمد
يسأل ماذا ولماذا	يسأل كيف ومتى

ينشئ أفكار جديدة	يقلد أفكار قديمة
يعمل الشيء الصحيح	يعمل الأشياء بشكل صحيح
يبتكر الأعمال	نسخة عن ممارسات أخرى
يتحدى الوضع الراهن	يقبل الوضع الراهن

المصدر : (Bennis 1989)

الدراسات السابقة

دراسة (الفار، ٢٠١٣) بعنوان "درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، وتكون مجتمعها من (٦٦٤) مديراً/ة، ومن (١٦) مديراً/ة، ومن (١٦) رئيس/ة قسم إدارات تربوي في الضفة الغربية من فلسطين، وتكونت عينتها من (٦٧) مدير/ة اختيروا بالطريقة العشوائية، وكامل مجتمع مديري/ات التربية والتعليم وعددهم (١٦)، وكامل مجتمع رؤساء أقسام الإدارات التربوية، وعددهم (١٦). ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين، الأولى: الكفايات الإدارية؛ وعدد فقراتها (٣٦) فقرة. والثانية: كفايات القيادة التحويلية، وعدد فقراتها (٨٧) فقرة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، لتحديد الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها، ما عدا مجالي التقويم، والرقابة والتوجيه، ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس وتقويم حوافزهم للحفاظ على مستوى مرتفع من كفاياتهم الإدارية لديهم، وتطوير كفايات القيادة التحويلية لديهم.

دراسة (أبو عواد، ٢٠٠٦) واستهدفت تعرف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين، أظهرت انخفاض مستوى الكفايات الإدارية لهم في مجالات التخطيط، والتواصل الفعال مع المجتمع المحلي والمعلمين، وتشخيص قدرات المعلمين، وانخفاض مستوى كفاياتهم في استخدام التقنيات الحديثة.

دراسة (قايد، ٢٠٠٨) بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية، والتواصل إلى تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية المهارات والقدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو من أنسب المناهج لطبيعتها، وقام الباحث بتصميم استبانة مكونة من محورين، الأول: المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية، والثاني: مثل العناصر الفنية والبشرية للبرنامج التدريبي المقترح لتطبيقه على الفئة المستهدفة لمعرفة آرائهم، للتوصل إلى أهم الاحتياجات التدريبية. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: التشريع والتقنين لعملية التدريب والتنمية في الخطط الاستراتيجية لمؤسسات الدولة، ومنها المؤسسات التعليمية والتربوية، كما بينت الدراسة أن (٨٣%) من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك احتياجاً بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية التي تضمنت في مجالات الاستبانة الثمانية حيث تُعد ذات أهمية كبيرة من وجهة نظرهم، والتي تم تحديدها وترتيبها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم.

نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر الدراسة من الدراسات التشخيصية أو التفسيرية، وسيتمتع الباحث بتحقيق أهداف الدراسة على:

- المنهج الإحصائي الوصفي: وذلك فيما يتعلق بالتكرارات والنسب المئوية.
- المنهج الإحصائي الاستدلالي: وذلك فيما يتعلق بدراسة الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع مدرّاء مدرّاس المرحلة الأساسية في لواء بنى كنانة والبالغ عددهم (٤٠) مدير ومديرة، يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	نوع المدرسة	عدد	النسبة المئوية
١	ذكور	١٦	40
٢	إناث	١٢	30
٣	مختلطة	١٢	30
	المجموع	٤٠	100

المصدر: وزارة التربية والتعليم <http://www.moe.gov.jo/Directorates/DirectoratesMenuDetails.aspx>

عينة الدراسة

اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على أسلوب الحصر الشامل حيث قام الباحث بتوزيع (٤٠) استبانة على مجتمع الدراسة تم استخراج (٣٥) منها صالح للتحليل الاحصائي، الجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥	42.9
	أنثى	٢٠	57.1
	المجموع	٣٥	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	٢٢	62.9
	ماجستير	١٣	37.1
	المجموع	٣٥	100.0
الخبرة في المجال الإدارية	أقل من ٥ سنوات	١٠	28.6
	٥ سنوات فأكثر	٢٥	71.4
	المجموع	٣٥	100.0

طرائق جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات:

١. البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب والأبحاث المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك لتقديم تغطية كافية كفايات القيادة التربوية.
٢. البيانات الأولية: وقد تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانياً بواسطة استبانة وتم توزيعها وجمعها لتحليل أداة الدراسة

بعد الاطلاع ومراجعة أدبيات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، لذا فقد اعتمد الباحث على استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء

وهي:

الجزء الأول: يتكون من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: يقسم درجة امتلاك المدرء للكفايات القيادة التربوية، وسيتم سؤال المبحوثين لتحديد مدى موافقتهم على كل عبارة في جزئي اداة الدراسة الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي 5-Point Likert Scale متدرج من ٥ (موافق بشدة)، ٤ (موافق)، ٣ (محايد)، ٢ (غير موافق)، ١ (غير موافق بشدة)، بحيث يعكس المدى (١- أقل من ٢,٥) على درجة موافقة متدنية، والمدى (٢,٥- أقل من ٣,٥) على درجة موافقة متوسطة، والمدى (٣,٥- ٥) على درجة موافقة عالية.

المعالجات الإحصائية: سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات إحصائياً، (Package For Social Sciences Statistical) ويرمز له باختصار (SPSS)، وذلك حتى يجيب الباحث على تساؤلات الدراسة حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات الوظيفية، وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.
 - ٢- اختبار ألفا كرونباخ: لحساب معاملات ثبات الاستبانة، ومعامل ثبات كل محور من محاور الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة: ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا كررت الدراسة في ظروف مشابهة. وقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات الأداة في الحصول على البيانات اللازمة، وعند استخدامنا هذا الاختبار وجد أن قيمة كرونباخ الفا بالنسبة لمجالات الدراسة هي نسبة عالية لإغراض الدراسة، والجدول رقم (٣) يوضح قيمة اختبار كرونباخ الفا لكافة مجالات الدراسة.

جدول رقم (٣) // معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجال	الاتساق الداخلي
الأداة ككل	٠,٩٦

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة كرونباخ ألفا بلغت (٠,٩٦) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لتطبيق.

تحليل النتائج ومناقشتها

سيتم في هذا الجزء الإجابة عن عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى امتلاك مدرء المدارس لكفايات القيادة التربوية من وجهة نظرهم ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة والأداة ككل وكما هو مبين في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مدرء المدارس لكفايات القيادة التربوية من وجهة نظرهم

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢٢	استثمار وقت الآخرين بفعالية	4.93	0.47	مرتفعة
٢	٥١	البناء على خبرات العاملين في التغذية الراجعة بطريقة تزيد من دافعيتهم	4.88	0.56	مرتفعة
٣	١٤	التأكد من ملاءمة الخطط لعمق الموضوع	4.86	0.25	مرتفعة
٤	١٥	تفهم وجهات نظر العاملين	4.85	0.53	مرتفعة
٥	١٦	إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته	٤,٨٤	0.53	مرتفعة
٦	٢٨	استخدام التفويض كفرصة لتطوير العامل	4.83	0.53	مرتفعة
٧	٤٩	التخطيط الاستراتيجي مع العاملين لتحقيق الأهداف	4.82	0.53	مرتفعة
٨	١٧	التأثير في العاملين وكسب تفهمهم بإمكانية تحقيق الرؤية	4.80	0.61	مرتفعة
٨	١٨	التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف	4.80	0.61	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
٨	٤٤	تفعيل عملية التدريب وتقديم التغذية الراجعة للعاملين	4.80	0.61	مرتفعة
١١	٨٦	الإفادة من التنوع لتحفيز الإبداع	4.70	0.72	مرتفعة
١١	٨٧	تزويد المدرسة بالمصادر اللازمة لتحقيق التغيير	4.70	0.72	مرتفعة
١٣	٤٥	مساعدة العاملين في النظر إلى الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج إلى حل	4.65	0.77	مرتفعة
١٤	٤٦	تفهم نقاط القوة والضعف عند العاملين	4.65	0.77	مرتفعة
١٥	٤٣	استخدام وسائل وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة	4.60	0.81	مرتفعة
١٥	٤٧	القدرة على الوصول إلى الأفكار المخفية لدى العاملين	4.60	0.81	مرتفعة
١٥	٤٨	بناء فرق تقود التغيير	4.60	0.81	مرتفعة
١٧	٥٤	تحديد التوقعات من العاملين حيال أدائهم	4.58	0.64	مرتفعة
١٨	٥٧	جعل العاملين يتقنون بقدرتهم على التغلب على العقبات التي تواجههم في تحقيق الرؤية	4.53	0.68	مرتفعة
١٩	٧٠	المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز مهام العاملين	4.50	0.88	مرتفعة
١٩	٧٤	إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم لتحقيق الأهداف	4.50	0.88	مرتفعة
٢١	٣	التواصل مع الآخرين لفهم أفعالهم وسلوكياتهم	4.48	1.11	مرتفعة
٢٢	٧١	الحساسية لمشاعر العاملين واحتياجاتهم	4.45	0.90	مرتفعة
٢٢	٧٢	الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير	4.45	0.90	مرتفعة
٢٤	٢٤	تعزيز روح الثقة والالتزام بالمعايير	4.43	0.93	مرتفعة
٢٥	١٩	تقديم تغذية راجعة مفهومة للعاملين	4.39	0.35	مرتفعة
٢٦	٦٤	تحديد واجبات ومهام العاملين بالمدرسة لإحداث التغيير	4.35	1.00	مرتفعة
٢٧	٢٥	تحفيز العاملين وإلهامهم لتبني الرؤية	4.28	0.82	مرتفعة
٢٨	١١	إبقاء العاملين على تواصل مع التقدم الجاري في العمل والمهام	4.18	0.84	مرتفعة
٢٩	٣٤	التفكير باستمرار في الأهداف تتعدى الوضع الحالي	4.10	1.28	مرتفعة
٢٩	٧٣	إعطاء انموذج يحتذى به للعاملين	4.10	1.01	مرتفعة
٢٩	٧٦	تطوير العاملين وفق خطط تتوافق واحتياجاتهم الفعلية لتحقيق أهداف المدرسة	4.10	1.01	مرتفعة
٣٢	٣٣	استثارة دافعية العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق الرؤية	4.03	1.37	مرتفعة
٣٣	٢٣	احترام قناعات العاملين وأفكارهم	3.98	1.37	مرتفعة
٣٤	٤١	الثقة بإمكانيات العاملين لتحقيق الرؤية	3.95	1.01	مرتفعة
٣٥	٢٦	توفير المصادر لتحقيق الأهداف	3.93	1.37	مرتفعة
٣٥	٢٧	تقديم تغذية راجعة للعاملين مقبولة عن أدائهم لهم	3.93	1.37	مرتفعة
٣٥	٥٢	بناء فرق عمل فعالة	3.93	1.37	مرتفعة
٣٨	٤	التعامل مع أخطاء العاملين كفرصة لتعلمهم	3.88	1.38	مرتفعة
٣٨	٨١	تشجيع آليات لإفادة العاملين من خبراتهم العملية	3.88	0.76	مرتفعة
٤٠	٧٩	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.85	1.39	مرتفعة
٤١	١٠	المثابرة لتحقيق الأهداف رغم المشكلات	3.83	1.01	مرتفعة
٤٢	٣٧	زيادة وعي العاملين بحجم التحديات	3.80	0.99	مرتفعة
٤٣	٢٠	تشجيع العاملين على التخطيط الذاتي	3.78	1.61	مرتفعة
٤٣	٢١	تبصر المشكلة بسرعة	3.78	1.61	مرتفعة
٤٣	٥٠	مشاركة أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف	3.78	1.61	مرتفعة
٤٦	١٣	تكليف العاملين بمهام تتحدى قدراتهم ولكنها قابلة للتحقق	3.73	1.34	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
٤٧	٢٩	تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة لحل مشكلاتهم	3.60	0.93	متوسطة
٤٨	٤٠	بناء علاقة تعاون وشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.55	0.90	متوسطة
٤٩	٦٥	بناء مجموعة قيم مشتركة داخل المدرسة	3.53	0.72	متوسطة
٥٠	٧٥	تجنب النقد العام لأي عامل في مجموعة حالة وجود خطأ	3.45	0.85	متوسطة
٥١	٣١	بناء علاقات تعاونية مع العاملين	3.43	1.62	متوسطة
٥٢	٥٦	بث روح ملكية التغيير	3.43	1.22	متوسطة
٥٣	٨٢	تحفيز المبادرات والالتزام بها	3.43	1.03	متوسطة
٥٤	٦٩	تشجيع العاملين على العمل بأقصى طاقاتهم	3.40	0.81	متوسطة
٥٥	٣٩	تمييز القدرات المختلفة للعاملين	3.30	0.72	متوسطة
٥٦	٤٢	مساعدة العاملين على الموازنة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة	3.30	0.72	متوسطة
٥٧	٦٢	جعل العاملين في حيوية دائمة	3.28	1.71	متوسطة
٥٨	٧	الانصات الفعال للعاملين	3.23	1.12	متوسطة
٥٩	٥٣	استخدام المشكلات وسيلة للنمو المهني	3.20	1.42	متوسطة
٦٠	٧٨	موضوعية التقييم وعدالته وفقاً لأسس واضحة متفق عليها	3.20	1.67	متوسطة
٦١	٣٨	تعزيز عملية الضبط الذاتي عند العاملين	3.15	0.53	متوسطة
٦٢	٦١	زيادة اهتمام العاملين بتطوير المدرسة	3.15	1.63	متوسطة
٦٣	٧٧	تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات التربوية	3.13	1.36	متوسطة
٦٤	٦٣	تغيير أنماط وأساليب التعامل وفقاً لطبيعة العاملين	3.08	1.38	متوسطة
٦٥	٦٠	تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية	3.05	0.32	متوسطة
٦٦	٥	استخراج أفكار العاملين بطريقة مختلفة (أسئلة سايرة، وموجهة، لغة الجسد)	3.03	1.00	متوسطة
٦٧	٦	تحديد المشكلة في مراحلها الأولى	3.00	1.36	متوسطة
٦٧	٣٠	تقديم أداء العاملين بدقة وموضوعية	3.00	0.00	متوسطة
٦٩	٦٨	تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة	3.00	0.00	متوسطة
٧٠	٨٥	دعم مبادرات التجديد والتطوير	3.00	0.00	متوسطة
٧١	٩	بث الرؤية ونشرها بين المجتمع المدرسي	2.98	0.89	متوسطة
٧٢	١٢	مناقشة الطموحات المهنية للعاملين معهم	2.93	0.83	متوسطة
٧٢	٥٨	وضع بدائل كافية قبل اتخاذ قرارات ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة	2.93	0.83	متوسطة
٧٣	٨	بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع الدراسة	2.90	0.84	متوسطة
٧٤	٨٠	وضع خطط داعمة للعاملين لتحقيق الأهداف	2.85	1.00	متوسطة
٧٥	٥٩	فتح قنوات اتصال تسهل عمل الآخرين	2.83	0.68	متوسطة
٧٦	٦٦	التعبير للعاملين عن التوقعات العالية من أدائهم	2.73	0.45	متوسطة
٧٧	٦٧	مشاركة العاملين في تقديم التغذية الراجعة لبعضهم	2.73	0.45	متوسطة
٧٨	١	بناء رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة بمشاركة العاملين	2.70	1.45	متوسطة
٧٩	٨٤	البناء والتطوير على أرضية مشتركة مع جميع العاملين	2.60	0.63	متوسطة
٨٠	٣٥	اختبار التوقيت المناسب لتقديم التغذية الراجعة	2.50	0.64	متوسطة
٨١	٥٥	المساواة وعدم المحاباة في التعامل مع العاملين	2.50	0.64	متوسطة
٨٢	٨٣	تفعيل عملية التقييم الذاتي والتأمل في ممارساتهم وأدائهم	2.28	0.45	منخفضة
٨٣	٣٢	إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار	2.23	0.92	منخفضة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
٨٤	٢	وضع أهداف واضحة طموحة	2.05	0.90	منخفضة
٨٥	٣٦	مراعاة قدرات العاملين وإمكانياتهم في عملية التفويض	1.93	0.80	منخفضة
		امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية ككل	3.73	0.18	مرتفعة

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية مرتبة تنازلياً، حيث بينت النتائج أن امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وبانحراف معياري (٠,١٨)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدراء يستطيعون تلمس بعدي التأثير المثالي (خصائص، سلوك) والتحفيز الإلهامي بصورة جلية، في حين قد تحد الأنظمة والقوانين من تطبيق بعدي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي.

السؤال الثاني: هل يختلف مستوى امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، جدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل

العلمي، الخبرة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.78	0.63	0.05	0.96
	أنثى	3.77	0.75		
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	3.86	0.64	1.38	0.18
	ماجستير	3.50	0.69		
الخبرة في المجال الإدارية	أقل من ٥ سنوات	3.74	0.64	1.489	0.15
	٥ سنوات فأكثر	4.08	0.43		

يظهر من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) مستوى امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً.

الاستنتاجات: بعد إجراء التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى ما يلي:

١. أن امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية كان بدرجة متوسطة.
 ٢. لا يختلف مستوى امتلاك مدراء المدارس لكفايات القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- التوصيات:** بناءاً ما سبق توصي الدراسة إلى ما يلي:
١. دعم قيم العدالة والمساواة، والتركيز على فرق العمل ذاتية التوجيه، من أجل رفع معدلات الولاء والانتماء للعاملين.
 ٢. إيلاء الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق برامج اعداد القيادات الاستراتيجية عناية خاصة.
 ٣. تكثيف الدورات التدريبية فيما يتعلق بكفايات القيادة.
 ٤. إجراء مزيد من دراسات مشابهة حول كفايات القيادة في المملكة الأردنية الهاشمية وفي الدول العربية.