

الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين

The administrative practices by the principals of the Directorate of Education of Marka's from the teacher's point of view

إعداد الباحثان

براءة رزق محمد الهوده / معلمة المرحلة الأساسية /وزارة التربية والتعليم / الاردن

الدكتورة: ريم محمد الزعبي / جامعة آل البيت / كلية العلوم التربوية / قسم الإدارة التربوية

والأصول

baraaalhodeh@gmail.com

تاريخ التقديم للنشر: ٢٠٢٤/١/١٦ تاريخ القبول للنشر: ٢٠٢٤/٠٨/١٧

الملخص

هدفت الدراسة تعرف مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلّمًا ومعلمة في المدارس الحكومية في لواء ماركا، من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣. أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال المهارات الخاصة بالعلاقات على المرتبة الأولى، ثم مجال المهارات المعرفية بالمرتبة الثانية، بينما جاء مجال مهارات مدير المدرسة الوظيفية بالمرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس تبعًا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، لصالح الذكور والبيكالوريوس على التوالي. أما بالنسبة لمتغيري سنوات الخبرة ورتبة المعلم، فلم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية، وبناءً على نتائج الدراسة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة توجيه الجهود نحو تطوير مهارات مديري المدارس في مجال العلاقات الإدارية والبيئية، من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتعزيز مقدراتهم في التواصل الفعّال مع المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، وبناء علاقات إيجابية بالشكل المناسب.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، مديري المدارس، لواء ماركا.

Abstract

The study aimed to assess the level of administrative practices among school principals in the Education Directorate of Marqa from the teacher's point of view and. The researcher adopted a descriptive correlational survey methodology, and the study sample consisted of 200 teachers in government schools in Marqa, during the academic year 2022/2023. The results indicated that the level of administrative practices among school principals was moderate, with relational skills ranking first, followed by cognitive skills, while functional skills ranked last. Additionally, there were statistically significant differences in the mean responses of the study sample concerning the level of administrative practices among school principals based on gender and educational qualification, in favor of males and bachelor's degree holders, respectively.

As for variables such as years of experience and teacher rank, no statistically significant differences were observed. The results also revealed that the level of community partnership activation by school principals was moderate, with statistically significant differences in the mean responses of the study sample based on gender, educational qualification, and teacher rank. However, there were no statistically significant differences based on the educational qualification variable.

Based on the study findings, the researcher provided several recommendations, emphasizing the need to focus efforts on developing the skills of school principals in the areas of administrative and interpersonal relations through workshops and training programs to enhance their abilities in effective communication with teachers, students, and parents, building positive and relationships appropriately.

Keywords: Administrative Practices, School Principals, Marka's

مقدمة:

تؤدي المؤسسات التعليمية دورًا مهمًا في إعداد الطلبة للحياة. فهي تسهم في غرس قيم المجتمع وتنمية شخصية الطلبة ونقل التراث الثقافي. ويتحقق ذلك من خلال المعلم والمنهج والأنشطة الطلابية والإدارة التعليمية.

ونظرًا لأهمية التعليم في المجتمعات، فلا بد أن يتوفر لدى العاملين في المؤسسات التعليمية مجموعة من المهارات والخبرات، منها الرصيد المعرفي والعلم بالإضافة إلى المحافظة على قيم المجتمع نظرًا للمكانة المهمة التي يتصدرها التعليم في المجتمعات، وما لها من أثر واضح في تطور هذه المجتمعات ورفيها، فالتعليم مهنة صناعة الفرد وفيها عمارة الأرض وازدهار الحياة، فلا بد من أن يتوفر لديه مجموعة من الأمور منها الرصيد المعرفي والخبرة والعلم، بالإضافة إلى المحافظة على قيم المجتمع الأصيلة والتي يجب أن ينتمي إليها (المهدي، ٢٠٠٧).

تعد الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التربوية التي تشتق أسسها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة وتحتفظ بخصوصيتها في مجال التربية والتعليم، ويتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة لأنه يعمل على تحقيق الأهداف التربوية وتنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التي تم التخطيط لها مسبقًا (الطعاني، ٢٠١٢).

وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجميع جوانبها المختلفة على مستوى المدرسة. وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهونًا بنجاح مديرها (البديري، ٢٠٠٢).

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي التنفيذي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من بيئة ومناخ تنظيمي وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة. (كتاني، ٢٠٠٨). ونظرًا لأهمية التعليم في المجتمعات، فلا بد أن يتوفر لدى العاملين في المؤسسات التعليمية مجموعة من المهارات والخبرات، منها الرصيد المعرفي والعلم بالإضافة إلى المحافظة على قيم المجتمع (الأغيري، ٢٠٠٠).

وتعمل الممارسات الإدارية لمدير المدرسة على توجيه وتعريف المعلم بمادته وأساليب تدريسها واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتمكينه من التخطيط لدروسه وتنمية قدرته على إدارة الصف، وتعمل على تنمية المعلمين مهنيًا بإحاقهم ببرامج تطوير المعلمين أثناء الخدمة، وتحفيزهم

على العمل وتحسين ممارساتهم التعليمية وتشجيعهم على الابتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية (البارقي، ٢٠١٣).

وأشار بيكر وجرين (Baker & Green , 2009) إلى أن الإدارة المدرسية تشمل كل ما يقوم به القادة التربويون من إدارة وإشراف للتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه المدارس بطريقة متفهمة وتحفيزية للعمل نحو تحقيق الرؤية والأهداف التربوية يعد مديرو المدارس العنصر الرئيسي في تحقيق رؤية التعليم والتفاعل مع مختلف فئات المجتمع، وأن مدراء المدارس الذين يتبنون ممارسات إدارية فعّالة يمكن أن يشجعوا على تعزيز التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي (Smith & Jones , 2020)، ومن خلال توجيه الجهود نحو تطوير مهارات مدراء المدارس في مجال العلاقات الإدارية وتعزيز فهمهم لأهمية التواصل الفعّال، يمكن تعزيز ودعم البرامج التعليمية، وأن الممارسات الإدارية تزيد من فاعلية القرارات التي يتخذها المدراء، مما يعزز الشفافية ويؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع (Brown & Clark, 2019).

تعد مديرية التربية والتعليم للواء ماركا / محافظة العاصمة إحدى مديريات وزارة التربية والتعليم الميدانية ، تأسست عام ٢٠٠٠ بعد أن تم إلغاء المديريات العامة في المملكة ، وإعادة هيكليّة مديريات العاصمة والتي انبثقت منها مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة ، لتشمل في البداية مدارس كل من : لواء القويسمة ولواء ماركا وبعدها تم فصل مدارس لواء القويسمة عن مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة وانضمامها إلى مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة تمتد مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة جغرافيا من الجسور العشر جنوبا إلى منطقة المزير / طبربور شمالا ومن شارع الأردن غربا حتى مناطق صالحية العابد والبيضاء الشمالي والجنوبي شرقا . (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٢٣)

ولقد حظي موضوع الممارسات الإدارية لمديري المدارس باهتمام الباحثين وفيما يلي عرضا لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع

أجرى العيدي (٢٠١٩) دراسة هدفت تعرف واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، كما يقدرها مديرو ومديرات هذه المدارس، وبيان ما إذا كانت تقديراتهم هذه تختلف باختلاف المؤهل العلمي والجنس والخبرة الوظيفية، ومستوى المدرسة تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (٢٨٣) مديرا ومديرة، تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للكشف عن واقع ممارسة الإدارة

الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وأشارت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية متوسطة في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية، ومستوى المدرسة.

أجرى أبو سمره والطيطي وقاسم (٢٠١٧) دراسة هدفت معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منطقة القدس ومعلميها، البالغ عددهم (٣٣١١) مديراً ومعلماً، واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (٤٤١) فرداً. ولقياس كل من واقع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (٤٤) فقرة للممارسات الإدارية، و(٣٤) فقرة للروح المعنوية، وتم التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤,٠٠) للدرجة الكلية، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05) \geq \alpha$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات: الجنس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي، لصالح المدير، والسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

وهدفت دراسة الأشقر (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة ممارسة السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وأثره في سلوك المواطنين التنظيمية لدى معلمهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي السببي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تمثل ما يقارب من نسبة (٧,٥٪) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبقية حسب متغيري (مديرية التعليم وجنس المعلم)، ومثلت الاستبانة أداة جمع بيانات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جاء بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير

الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمات، فيما لم توجد فروق تبعا لمتغيرات (سنوات الخدمة التخصص الدرجة العلمية).

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها تناقش الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا والتي تعد من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع والمتغيرات البحثية جميعها بالإضافة إلى مكان تطبيقها وذلك حسب علم الباحثة. وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة في محاولة التعرف إلى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسها وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة.

تعد الممارسات الإدارية أمراً حيوياً في تحقيق النجاح والتميز في مجال التعليم، ويعتبر دور مدير المدرسة حاسماً في توجيه الرؤية وتحقيق الأهداف التعليمية، وتتضمن هذه الممارسات الإدارية عدة عناصر مهمة، مثل وضع استراتيجيات تنظيمية فعالة، وتطوير بيئة تعليمية محفزة، وتحفيز الابتكار والإبداع بين أعضاء الهيئة التعليمية، ويجسد مدير المدرسة النموذج الإيجابي للمعلمين والطلاب، ويسعى لتحقيق تواصل فعال وبناء علاقات جيدة مع جميع أفراد المجتمع المدرسي، بالتالي، يتعين على مدير المدرسة أن يكون قائداً ملهماً، يتخذ القرارات بحكمة، ويتبنى استراتيجيات تفعيل العناصر البشرية والتنظيمية لتحقيق التفوق وتحسين جودة التعليم.

ومن خلال استطلاع الباحثة لآراء العديد من معلمي ومعلمات في مدارس لواء ماركا حول مفهومي الممارسات الإدارية، لمست الباحثة منهم قصوراً في تفعيل في بعض الممارسات. لا سيما وان الممارسات الإدارية تساعد على خلق بيئة مدرسية إيجابية وتعاونية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين التعلم والإنتاجية. وبعد الرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، وجدت الباحثة قلة وجود أية دراسة تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، ومن هنا شعرت الباحثة بأهمية إجراء هذه الدراسة وتولد لديها فضولاً للكشف عن المستوى الفعلي للممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، رتبة المعلم)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

١. التعرف إلى مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، رتبة المعلم).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

١. تلقي هذه الدراسة الضوء على موضوع مهم من مواضيع الإدارة التربوية وهو ما الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، ومن هنا فإنه من خلال ما تتوصل إليه الدراسة سيتم التعرف على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين وهي من المسائل التربوية المهمة.
٢. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية عن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما قد يسهم في تعميم تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن.
٣. من خلال نتائج الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى.

٤. قد يترتب على نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، فقد تفيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري المدارس في الأردن من خلال معرفة مستوى الممارسات الإدارية لمدرء المدارس.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الممارسات الإدارية: تعرف بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية" (عطوي، ٢٠٠٤: ٩).
وتعرف إجرائيا مجموعة من العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقويم التي يمارسها مدرء المدارس في تربية لواء ماركا من اجل تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اشتملت الدراسة على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصر على التعرف على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين.

الحد المكاني: اقتصر على مدارس مديرية تربية لواء ماركا الحكومية.

الحد الزماني: طبقت الدراسة الحالية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣،
(الفصل الثاني تحديدا).

الحد البشري: اقتصر على معلمي مدارس مديرية تربية لواء ماركا الحكومية.

محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق الدراسة وثباتها وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملامته لطبيعة الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية لواء ماركا، والبالغ عددهم (١١٧٠) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لتربية لواء ماركا للعام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ م.

عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة من معلمي تربية لواء ماركا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وما نسبته (١٧٪) من مجتمع الدراسة، حيث اعتمدت عينة الدراسة على المتغيرات الديموغرافية من حيث " الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ورتبة المعلم" واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالاتي:

الجدول (١)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ورتبة المعلم

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	15.5
	أنثى	169	84.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	138	69.0
	دراسات عليا	62	31.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	45	22.5
	٥-١٠ سنوات	50	25.0
	أكثر من ١٠ سنوات	105	52.5
رتبة المعلم	معلم مساعد	46	23.0
	معلم	91	45.5
	معلم أول	50	25.0
	معلم خبير	13	6.5
المجموع		٢٠٠	١٠٠,٠

أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة التي تقيس الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا، وذلك بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات الأداة، وما تحتويه من فقرات، وللتحقق فيما إذا كانت الأداة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، وللتأكد من سلامة بناءها، حيث تم الطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح الفقرات ومدى انتمائها للمجالات التي تقيسها، وتم الأخذ بتعديل الأداة لإخراجها بصورتها النهائية وتم إجراء الحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم.

لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة الدراسة، تم استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والأداة ككل لمقياس الممارسات الإدارية بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: ان لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (٠,٣٠)، ووجود دلالة احصائية لتلك المعاملات. والجدول (٢) يبين قيم تلك المعاملات.

الجدول (٢)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه لمقياس الممارسات الإدارية

رقم الفقرة	معامل الارتباط المحور (١) *	معامل الارتباط مع المجال *	رقم الفقرة	معامل الارتباط المحور (٢) *	معامل الارتباط مع المجال *	رقم الفقرة	معامل الارتباط المحور (١) *	معامل الارتباط مع المجال *
١	.88	.83	٦	.89	.71	١١	.87	.82
٢	.88	.85	٧	.92	.74	١٢	.93	.86
٣	.94	.91	٨	.93	.79	١٣	.89	.81
٤	.87	.84	٩	.89	.75	١٤	.93	.83
٥	.82	.80	١٠	.86	.77	١٥	.96	.87
						١٦	.90	.91
رقم الفقرة	معامل الارتباط الإدارة (١) *	معامل الارتباط مع المجال *	رقم الفقرة	معامل الارتباط الابتكار (٢) *	معامل الارتباط مع المجال *			

معامل الارتباط مع المجال*	معامل الارتباط القيادة (٣) *	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال*	معامل الارتباط المحور (٢) *	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال*	معامل الارتباط المحور (١) *	رقم الفقرة
			.95	.96	٢٤	.81	.82	١٧
			.91	.93	٢٥	.83	.87	١٨
			.92	.95	٢٦	.85	.90	١٩
			.90	.93	٢٦	.86	.89	٢٠
			.92	.94	٢٨	.70	.74	٢١
			.86	.90	٢٩	.85	.87	٢٢
			.87	.88	٣٠	.86	.87	٢٣

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ومن الجدول السابق (٢) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول (٣)

قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

قيمة كرونباخ ألفا	المجالات
٠,٩٢	التحليل
٠,٩٤	الوعي والاتصال والتواصل
٠,٩٦	المهارات المعرفية
٠,٩٤	القيادة - المهارات الخاصة بالعلاقات
٠,٩٧	الإدارة
٠,٩٥	الابتكار
٠,٩٦	مهارات مدير المدرسة الوظيفية
٠,٩٨	الممارسات الإدارية ككل

يتبين لنا من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس الممارسات الإدارية تراوحت (٠,٩٢- ٠,٩٧) كما بلغت قيمته للمقياس ككل (٠,٩٨)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة وكافية لإجراء الدراسة.

المعيار الإحصائي

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الذي يعتمد على تقسيم فئات المقياس الى ثلاث فئات بحيث تكون درجة الموافقة المنخفضة من (١-٣,٣٣)، ودرجة الموافقة المتوسطة (٢,٣٤-٣,٦٧)، ودرجة الموافقة المرتفعة من (٣,٦٨-٥,٠٠).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الممارسات الإدارية والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك المجالات، الجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	القيادة المهارات الخاصة بالعلاقات	3.39	1.031	متوسط
٢	١	المهارات المعرفية	3.38	.93	متوسط
٣	٣	مهارات مدير المدرسة الوظيفية	3.26	.986	متوسط
		الكلية	٣,٣٣	.925	متوسط

يبين لنا الجدول (٤) أن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال المهارات الخاصة بالعلاقات احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٠٣١) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يشير إلى أهمية بناء علاقات جيدة مع المعلمين والمجتمع المدرسي، هذا يمكن أن يكون علامة على قدرة المديرين على التواصل وفهم

احتياجات المعلمين والطلاب وتعزيز التعاون، ثم جاء مجال المهارات المعرفية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يشير إلى أن المديرين يُقدرون ويحترمون الجوانب الأكاديمية والتعليمية. قد يُعزى ذلك إلى اهتمامهم بتحسين جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة، بينما جاء مجال مهارات مدير المدرسة الوظيفية بالمرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أنهم يمكن أن يحتاجوا إلى تطوير بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدرسة.

أظهرت النتائج أن هذا المستوى قد جاء بدرجة متوسطة، هذا التقييم يعكس تصور المعلمين لكيفية تعامل المديرين مع الأوضاع والتحديات في البيئة المدرسية، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عدة عوامل تؤثر على السلوك الإداري؛ أحد العوامل المحتملة هي أسلوب القيادة الذي يتبعه المديرين، إذا كان الأسلوب غير واضح أو غير متوافق مع توقعات المعلمين، فقد يؤدي ذلك إلى تقييم متوسط للسلوك الإداري، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر تواصل الإدارة بشكل كبير على هذا التقييم، إذا لم يتم توفير توجيهات واضحة أو قنوات فعالة للحوار بين المديرين والمعلمين، فقد يقل هذا من تقدير المعلمين للسلوك الإداري، ومن جهة أخرى، يجب أن يؤخذ في اعتبارنا الحجم المؤسسي وتحديات الوقت التي يواجهها المديرين، إذا كان لدى المديرين مهام ومسؤوليات كبيرة، قد يكون من الصعب التفرغ للتعامل مع الأمور والتحديات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، ثقافة المدرسة تلعب دورًا حاسمًا، إذا كان هناك تباين في القيم والتوجهات بين المديرين والمعلمين، فقد يكون من الصعب تحقيق توافق في التقييم، ليس هذا فقط، بل قد يتأثر التقييم بمدى التدريب والتطوير المستمر الذي يتلقاه المديرين، إذا لم يتم تزويدهم بالأدوات والمهارات اللازمة لتعزيز السلوك الإداري، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على التقييم.

هذه النتيجة تظهر أن هناك عوامل متعددة تؤثر في تقييم المعلمين للسلوك الإداري لمديري المدارس. من خلال التعامل مع هذه العوامل والعمل على تحسين جوانب معينة من القيادة والتواصل، يمكن تعزيز مستوى السلوك الإداري وبالتالي تحقيق تحسين في تقييم المعلمين، وهذا يعني أن معظم المعلمين يرون أن هناك بعض الجوانب في الممارسات الإدارية لمديري المدارس تعمل بشكل جيد وتحقق التواصل والتعامل بشكل متوسط مع المعلمين والأمور الإدارية والمشكلات المختلفة؛ فالممارسات الإدارية تتعلق بكيفية تعامل المديرين مع الموظفين والأوضاع المختلفة بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والحفاظ على العلاقات الإيجابية. إذا كان مستوى الممارسات الإدارية متوسطًا، فقد يشير ذلك إلى أن هناك بعض الجوانب التي تعمل بشكل جيد وتُظهر فعالية في التعامل، لكنها قد تحتاج إلى تحسين أو تطوير في بعض المجالات الأخرى. وهذا

يتوافق مع دراسة العيدي (٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الإدارة الديمقراطية متوسطة في جميع المجالات.

أولاً: مجال (المهارات الخاصة بالعلاقات)

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المهارات الخاصة بالعلاقات تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، والجدول (٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات الخاصة بالعلاقات مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات للكادر؛ للعمل بشكل فعال.	3.56	1.14	متوسط
٢	٣	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الأعمال والمهام بشكل دوري في مدرسته.	3.53	1.06	متوسط
٣	٦	يمتلك مدير المدرسة تفكيراً استراتيجياً يساعده على التخطيط؛ لتحقيق التحسين المستمر لمدرسته.	3.42	1.09	متوسط
٤	٤	يعزز مدير المدرسة مهارات وقدرات العاملين في مدرسته.	3.40	1.17	متوسط
٥	١	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات للكادر؛ للعمل بشكل فعال.	3.37	1.12	متوسط
٦	٢	يمتلك مدير المدرسة القدرة على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع العاملين في المدرسة.	3.32	1.12	متوسط
٧	٥	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحفيز العاملين لخلق بيئة ملهمة للتعليم والتطور.	3.31	1.20	متوسط
		المهارات الخاصة بالعلاقات ككل	3.39	1.03	متوسط

يبين لنا الجدول (٥) أن مستوى ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين لمجال المهارات الخاصة بالعلاقات جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,٠٣) ، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (٧): " يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات للكادر؛ للعمل بشكل فعال "، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣,٥٣) للفقرة رقم (3) : " يتابع مدير المدرسة تنفيذ الأعمال والمهام

بشكل دوري في مدرسته"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣,٤٢) للفقرة رقم (٦) والتي تنص على " يمتلك مدير المدرسة تفكيراً استراتيجياً يساعده على التخطيط؛ لتحقيق التحسين المستمر لمدرسته"، بينما بلغ أداؤها للفقرة رقم (٥): " يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحفيز العاملين لخلق بيئة ملهمة للتعلم والتطور."، وجد أن المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المجال كانت متوسطة. يعني ذلك أن المعلمين يرون أن مستوى مهارات مديري المدارس في التعامل والتفاعل معهم يقع في المتوسط بشكل عام، على سبيل المثال، أعلى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على تحديد الأدوار والمسؤوليات للكادر من أجل العمل بشكل فعال. يمكن أن يرتبط ذلك بقدرة المدير على تنظيم العمل وتحديد مجالات المسؤولية بشكل واضح، مما يسهم في تحقيق تنظيم أفضل وتحسين الإنتاجية، من ناحية أخرى، أدنى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على تحفيز العاملين لخلق بيئة ملهمة للتعلم والتطور. هذا يمكن أن يشير إلى وجود تحديات في تحفيز المعلمين وخلق بيئة تشجع على التعلم المستمر والتطوير الشخصي، من خلال هذه النتائج، يمكن أن يعزى تقييم المتوسطات المتوسطة في مجال المهارات الخاصة بالعلاقات إلى اختلافات في أداء مديري المدارس في جوانب معينة من التفاعل مع المعلمين. قد تكون هناك تحديات في تحفيز وتلبية توقعات المعلمين بشكل كامل، مما يؤثر على تقييمهم للمهارات الخاصة بالعلاقات.

ثانياً: مجال (المهارات المعرفية)

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المهارات المعرفية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، والجدول (٦) يوضح ذلك:

المحور الأول: التحليل.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحليل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحليل البيانات المالية لاتخاذ قرارات المتعلقة بميزانية المدرسة.	3.68	1.06	مرتفع
٢	٤	يمتلك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات التي تواجهه بعد جمع المعلومات ذات الصلة.	3.44	1.08	متوسط
٣	٣	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تفسير البيانات المتعلقة بالمدرسة لوضع خطط تحسن البيئة المدرسية.	3.41	1.04	متوسط

متوسط	1.03	3.38	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحليل السياسات التعليمية وتقييم أثارها على المدرسة وضمان امتثال الطلاب المعلمين والكادر الإداري لها.	٥	٤
متوسط	1.14	3.31	يستخدم مدير المدرسة مهارات التفكير النقدي لتحليل المواقف المعقدة.	٢	٥

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحليل تراوحت بين (٣,٣١) - (٣,٦٨) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (١) : " يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحليل البيانات المالية لاتخاذ قرارات المتعلقة بميزانية المدرسة "، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣,٤٤) للفقرة رقم (٤) : " يمتلك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات التي تواجهه بعد جمع المعلومات ذات الصلة "، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (٢) : " يستخدم مدير المدرسة مهارات التفكير النقدي لتحليل المواقف المعقدة"، وبلغ المتوسط الحسابي للتحليل ككل (٣,٤٥) وبدرجة موافقة متوسطة.

جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحليل بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة التي تنص على " يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحليل البيانات المالية لاتخاذ قرارات المتعلقة بميزانية المدرسة "، بينما بلغ أدناها للفقرة التي تنص على " يستخدم مدير المدرسة مهارات التفكير النقدي لتحليل المواقف المعقدة".

وهذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن مستوى مقدرات مديري المدارس في التحليل واتخاذ القرارات يقع في المتوسط بشكل عام، على سبيل المثال، أعلى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على تحليل البيانات المالية لاتخاذ قرارات تتعلق بميزانية المدرسة. يمكن أن يرتبط ذلك بقدرة المدير على فهم وتحليل البيانات المالية بشكل دقيق لضمان اتخاذ قرارات مالية صائبة وفعالة، من ناحية أخرى، أدنى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على استخدام مهارات التفكير النقدي لتحليل المواقف المعقدة. هذا يمكن أن يعكس تحديات في التحليل العميق للمواقف المعقدة والتي تتطلب من المديرين تفكيراً نقدياً معمقاً، من خلال هذه النتائج، يمكن أن يعزى تقييم المتوسطات المتوسطة في محور التحليل إلى المقدرات المتباينة للمديرين في التحليل واتخاذ القرارات. قد يكون هناك تحديات في التعامل مع مواقف معقدة تتطلب من المديرين مهارات التفكير النقدي.

المحور الثاني: الوعي والاتصال والتواصل

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الوعي والاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	٧	يملك مدير المدرسة وعيا باحتياجات النمو المهني للمعلمين.	3.40	1.05	متوسط
٤	٩	يملك مدير المدرسة دراية كافية بالسياق الاجتماعي والثقافي في مدرسته.	3.37	1.08	متوسط
٥	١٠	يملك مدير المدرسة على بناء شراكات قوية مع مختلف الجهات الرسمية والخاصة.	3.32	1.08	متوسط
١	٦	يملك مدير المدرسة دراية كافية بكل المشكلات التي تواجه المعلمين في البيئة المدرسية.	3.28	1.20	مرتفع
٣	٨	يملك مدير المدرسة وعيا بما يمكن أن يحقق رفاهية لطلاب مدرسته أكاديمياً.	3.20	1.14	متوسط
		الوعي والاتصال والتواصل ككل	3.31	.99	متوسط

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الوعي والاتصال والتواصل تراوحت بين (٣,٢٠-٣,٤٠) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (٧): "يملك مدير المدرسة وعيا باحتياجات النمو المهني للمعلمين"، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣,٣٧) للفقرة رقم (٩): "يملك مدير المدرسة دراية كافية بالسياق الاجتماعي والثقافي في مدرسته"، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (٨): "يملك مدير المدرسة وعيا بما يمكن أن يحقق رفاهية لطلاب مدرسته أكاديمياً"، وبلغ المتوسط الحسابي للوعي والاتصال والتواصل ككل (٣,٣١) وبدرجة موافقة متوسطة. تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات في هذا المحور كانت متوسطة. يعني ذلك أن المعلمين يرون أن مستوى مقدرات مديري المدارس في فهم والتواصل مع مختلف جوانب البيئة المدرسية يقع في المتوسط بشكل عام، على سبيل المثال، أعلى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على فهم احتياجات النمو المهني للمعلمين. هذا

يمكن أن يرتبط بقدرة المدير على التعرف على احتياجات المعلمين وتقديم الدعم الملائم لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، من ناحية أخرى، أدنى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على فهم ما يمكن أن يحقق رفاهية لطلاب المدرسة من الناحية الأكاديمية. هذا يمكن أن يشير إلى تحديات في تحقيق الرؤية الأكاديمية والتوجهات التعليمية المستدامة التي تضمن رفاهية الطلاب من الناحية الأكاديمية، من خلال هذه النتائج، يمكن أن يعزى تقييم المتوسطات المتوسطة في محور الوعي والاتصال والتواصل إلى التحديات التي قد يواجهها المديرون في فهم وتواصل مع مختلف جوانب المدرسة.

ثالثاً: مهارات مدير المدرسة الوظيفية

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجال المهارات مدير المدرسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، والجدول (٨) يوضح ذلك:

المحور الأول: الإدارة

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإدارة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يملك مدير المدرسة القدرة على التخطيط المالي لإدارة ميزانية المدرسة بشكل فعال.	3.56	1.14	متوسط
٢	٥	يفوض مدير المدرسة عند تغيبه أفراد مناسبين للقيام بمهام محددة داخل المدرسة.	3.39	1.09	متوسط
٣	٢	يحدد مدير المدرسة أبرز الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق رسالة مدرسته ورؤيتها.	3.32	1.12	متوسط
٤	٦	يملك مدير المدرسة المرونة الكافية للتكيف مع التحديات المستمرة في البيئة التعليمية	3.28	1.09	متوسط
٥	٣	يتميز مدير المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة ويمنحهم الفرصة لتطوير أدائهم باستمرار.	3.23	1.17	متوسط
٥	٤	يملك مدير المدرسة القدرة على إدارة الموارد البشرية بفعالية.	3.23	1.08	متوسط
٧	٧	يملك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات الطارئة واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها.	3.14	1.13	متوسط
		الإدارة ككل	3.31	.95	متوسط

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإدارة تراوحت بين (٣,٢٠-٣.٤٠) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على " يمتلك مدير المدرسة القدرة على التخطيط المالي لإدارة ميزانية المدرسة بشكل فعال."، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣.٣٩) للفقرة رقم (٥) والتي تنص على " يفوض مدير المدرسة عند تغييره أفراد مناسبين للقيام بمهام محددة داخل المدرسة "، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (٧) والتي تنص على " يمتلك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات الطارئة واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها"، وبلغ المتوسط الحسابي للإدارة ككل (٣,٣١) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات في هذا المحور كانت متوسطة. هذا يعني أن المعلمين يرون أن مستوى مقدرات مديري المدارس في التخطيط والإدارة واتخاذ القرارات الإدارية يقع في المتوسط بشكل عام، على سبيل المثال، أعلى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على التخطيط المالي لإدارة ميزانية المدرسة بشكل فعال. هذا يمكن أن يرتبط بقدرة المدير على التخطيط للنفقات والإيرادات بطريقة تساهم في الحفاظ على استدامة المدرسة وتحقيق أهدافها، من ناحية أخرى، أدنى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على حل المشكلات الطارئة واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها. هذا يمكن أن يشير إلى تحديات في التعامل مع مشكلات مفاجئة والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وصائبة، من خلال هذه النتائج، يمكن أن يعزى تقييم المتوسطات المتوسطة في محور الإدارة إلى التحديات المختلفة التي يمكن أن يواجهها المديرون في إدارة الميزانية وحل المشكلات الإدارية.

المحور الثاني: الابتكار

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٤	يدعم مدير المدرسة توفير فرص التدريب وورش العمل والدورات التدريبية للمعلمين	3.36	1.10	متوسط
٢	١٢	يشجع مدير المدرسة التفكير الإبداعي والابتكاري في بيئته المدرسية.	3.32	1.15	متوسط
٣	١١	يستخدم مدير المدرسة التقنيات الحديثة المبتكرة حال توفرها في مدرسته لإنجاز المهام بإبداع	3.23	1.24	متوسط

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	١٣	يدعم مدير المدرسة البحث العلمي والابتكار من خلال تعزيز ثقافة التطوير المستمر.	3.23	1.08	متوسط
٥	٨	يمتلك مدير المدرسة أفكار إبداعية لتطوير المدرسة	3.14	1.26	متوسط
٦	٩	يقدم مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تواجهه.	3.13	1.17	متوسط
٧	١٠	يهيئ مدير المدرسة بيئة داعمة للابتكار والتجريب فيوفر الموارد والتقنيات المناسبة لهذه الغاية.	3.09	1.21	متوسط
		الابتكار ككل	3.21	1.08	متوسط

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإدارة تراوحت بين (٠,٩, ٣- ٣,٣٦) بدرجات موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (١٤) : " يدعم مدير المدرسة توفير فرص التدريب وورش العمل والدورات التدريبية للمعلمين "، ثم يليها المتوسط الحسابي (٣,٣٢) للفقرة رقم (١٢) : " يشجع مدير المدرسة التفكير الإبداعي والابتكاري في بيئته المدرسية "، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (١٠) : " يهيئ مدير المدرسة بيئة داعمة للابتكار والتجريب فيوفر الموارد والتقنيات المناسبة لهذه الغاية "، وبلغ المتوسط الحسابي للابتكار ككل (٣,٣١) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مستوى مقدرات مديري المدارس في دعم وتشجيع الابتكار والتجريب في بيئة المدرسة يقع في المتوسط بشكل عام، على سبيل المثال، أعلى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بدعم مدير المدرسة توفير فرص التدريب وورش العمل والدورات التدريبية للمعلمين. هذا يمكن أن يرتبط بقدرة المدير على توفير الفرص التعليمية والتدريبية التي تسهم في تطوير مهارات المعلمين وتحفيزهم على تجريب أفكار وتقنيات جديدة، من ناحية أخرى، أدنى متوسط تم تسجيله كان للفقرة التي تتعلق بقدرة مدير المدرسة على تهيئة بيئة داعمة للابتكار والتجريب وتوفير الموارد والتقنيات المناسبة. هذا يمكن أن يشير إلى تحديات في توفير الموارد والبيئة الملائمة لتشجيع الابتكار والتجريب في المدرسة، من خلال هذه النتائج، يمكن أن يعزى تقييم المتوسطات المتوسطة في محور الابتكار إلى التحديات المختلفة التي قد يواجهها المديرون في توفير الدعم والموارد اللازمة لتشجيع الابتكار والتجريب في بيئة المدرسة .

وهذا يتوافق مع دراسة الأشقر (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، رتبة المعلم)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، رتبة المعلم)، والجداول (١٠ - ١١) تبين ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الممارسات الإدارية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ورتبة المعلم

المتغير	المستوى	الإحصائي	المجال (١)	المجال (٢)	المجال (٣)	المقياس ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.55	3.79	3.56	3.60
		الانحراف المعياري	.82	.84	.95	.84
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.35	3.32	3.21	3.28
		الانحراف المعياري	.95	1.05	.99	.93
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.40	3.46	3.32	3.37
		الانحراف المعياري	.97	1.06	.98	.93
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.34	3.24	3.13	3.22
		الانحراف المعياري	.85	.96	.99	.91
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	3.49	3.64	3.43	3.50
		الانحراف المعياري	1.15	1.19	1.15	1.14
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	3.39	3.31	3.19	3.28
		الانحراف المعياري	.83	.96	.99	.87
١٠ سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.33	3.32	3.22	3.28	
	الانحراف المعياري	.88	.98	.90	.85	
رتبة المعلم	معلم مساعد	المتوسط الحسابي	3.17	3.24	3.06	3.13
		الانحراف المعياري	1.02	1.32	1.14	1.10

3.35	3.23	3.40	3.47	المتوسط الحسابي	معلم
.84	.93	.89	.87	الانحراف المعياري	
3.43	3.49	3.45	3.34	المتوسط الحسابي	معلم أول
.93	.92	1.02	.97	الانحراف المعياري	
3.47	3.28	3.64	3.62	المتوسط الحسابي	معلم خبير
.85	.96	.88	.79	الانحراف المعياري	

يبين الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين استجابات افراد عينة الدراسة على مجالات الممارسات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس ومؤهل العلمي وسنوات الخبرة ورتبة المعلم، ولمعرفة الفروق بين فئات ومستويات المتغيرات تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول (١١) يبين ذلك:

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين المتعدد بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الممارسات الإدارية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ورتبة المعلم

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.378	.781	.678	1	.678	الجنس هوتلنج=١١٢ ح=٤,٠٠٠
*.010	6.736	6.840	1	6.840	
*.047	3.997	3.720	1	3.720	
.066	3.423	2.867	1	2.867	
.709	.140	.121	1	.121	المؤهل العلمي هوتلنج=١٢٠ ح=٤,٠٠٠
*.033	4.610	4.681	1	4.681	
*.047	4.001	3.723	1	3.723	
.116	2.491	2.087	1	2.087	
.587	.534	.464	2	.927	سنوات الخبرة ويلكس=٨٧٣ ح=٨,٠٠٠
.173	1.771	1.798	2	3.597	
.250	1.398	1.301	2	2.601	
.295	1.228	1.029	2	2.058	
.321	1.175	1.019	3	3.058	رتبة المعلم ويلكس=٨٢٤ ح=١٢,٠٠٠
.607	.614	.623	3	1.870	
.082	2.271	2.113	3	6.339	
.325	1.164	.975	3	2.925	

	.868	192	166.648	المهارات المعرفية	الخطأ
	1.015	192	194.958	القيادة المهارات الخاصة بالعلاقات	
	.931	192	178.659	مهارات مدير المدرسة الوظيفية	
	.838	192	160.813	المقياس ككل	
		200	2456.973	المهارات المعرفية	الدرجة الكلية
		200	2511.863	القيادة المهارات الخاصة بالعلاقات	
		200	2318.415	مهارات مدير المدرسة الوظيفية	
		200	2383.703	المقياس ككل	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يظهر لنا من الجدول التالي ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في المجالات (المهارات الخاصة في العلاقات، مهارات مدير المدرسة الوظيفية) تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس) ولمعرفة هذه الفروق تم الرجوع الى جدول الذي يحتوي على المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغيرات الدراسة حيث كانت هذه الفروق لصالح الجنس (ذكر)، ولم تظهر أي فروق إحصائية عند مجال (المهارات المعرفية، والمقياس ككل). وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور بطبيعتهم يستطيعون تحمل المسؤولية أكثر من الإناث، ولديهم تركيز أكبر على التدريب والتطوير على مهارات القيادة ولديه متوجه وطموح لتحقيق النجاح في مجالات القيادة، كما أن الذكور قد يتمتعون بثقة أكبر في قدرتهم على تحمل مسؤوليات القيادة واتخاذ القرارات، مما يسهم في تطوير مهاراتهم الإدارية بشكل أكبر وتحقيق أداء أفضل، وتفسير هذه النتيجة أيضاً قد يكون مرتبباً بعوامل ثقافية واجتماعية، والتوجهات الإدارية المتبعة من قبل كل جنس، والتفاعلات الشخصية، والمهارات الفردية، قد يكون للجنس تأثير مباشر أو غير مباشر على الممارسات الإدارية في هذه المجالات المعينة.

وهذا يختلف مع دراسة الأشقر (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في المجالات (المهارات الخاصة في العلاقات، مهارات مدير المدرسة الوظيفية) تبعاً لمتغير

الدراسة (المؤهل العلمي) ولمعرفة هذه الفروق تم الرجوع الى جدول الذي يحتوي على المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغيرات الدراسة حيث كانت هذه الفروق لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ولم تظهر أي فروق إحصائية عند مجال (المهارات المعرفية، والمقياس ككل). وهذا يعزى إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت ممن يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس) مما انعكس على استجاباتهم وفقاً لأداة الدراسة المعدة لذلك،

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في المجالات (المهارات المعرفية، المهارات الخاصة في العلاقات، ومهارات مدير المدرسة الوظيفية) والمقياس ككل تبعاً لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة، رتبة المعلم).

هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن سنوات الخبرة ورتبة المعلم قد لا يكونان عوامل مؤثرة بشكل كبير على مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في المجالات المحددة. قد يكون هناك توازن أو تقارب في مستوى السلوك الإداري بين مجموعات المديرين المختلفة، بغض النظر عن رتبهم أو خبراتهم، وهذه النتيجة قد تشير إلى أن العوامل الأخرى قد تكون لها تأثير أكبر على الممارسات الإدارية للمديرين، مثل الشخصية، والتوجهات الإدارية، والقيم، والسياق العام للمدرسة والتعليم.

وهذا يتوافق مع دراسة الأشقر (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات.

في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- _ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بمستوى الممارسات الإدارية لدى مدراء المدارس نظراً لقلتها.
- _ يجب على مديري المدارس العمل على تطوير مهاراتهم في مجال الممارسات الإدارية، من خلال حضور ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تعزيز مقدراتهم في بناء علاقات جيدة مع المعلمين وأعضاء الهيئة التعليمية الأخرى.
- _ توجيه جهود مديريات التربية والتعليم نحو تحسين وتعزيز مستوى الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس.

قائمة المصادر المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمره، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة (٢٠١٧). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ٢(١٨)، ١١٥-١٥٠.
- الأشقر، مصعب. (٢٠٢٢). السلوك الإداري الابتكاري لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.
- الأغيري، عبد الصمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- البارقي، محمد. (٢٠١٣). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- البدري، طارق (٢٠٠٢). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.
- عطوي، جودت. (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العيدي، ختام. (٢٠١٩). واقع الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن كما يقدرها مديرو المدارس ومديراتها، دراسات العلوم التربوية، ٤٦(١)، ٥٣٥ - ٥٥١.
- كتاني، منذر. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، المهدي، مجدي صلاح. (٢٠٠٧). المعلم ومهنة التعليم بين الاصلية والمعاصرة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٣). مديرية التربية والتعليم للواء ماركا/محافظة العاصمة، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠٢٣/١٢/٢، متوفر على الرابط: <https://moe.gov.jo/node/18>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Baker, J., & Green, P. C. (2009). *The Courageous Principal*. Corwin Press.
- Brown, C., & Clark, D. (2019). Community Engagement Strategies in Educational Leadership: A Case Study Analysis. **Journal of School Administration Research**, 8(3), 210-230.
- Smith, A., & Jones, B. (2020). Enhancing School Leadership for Community Engagement: A Comprehensive Review. **Journal of Educational Leadership**, 15(2), 123-145.