

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف  
من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد<sup>(١)</sup>

د. عبدالقادر بن صالح بكر  
الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية  
والتخطيط

فهيد بن منور المطيري  
ماجستير إدارة تربوية وتخطيط - كلية  
التربية - جامعة أم القرى

---

<sup>١</sup> - هذه الدراسة ملخص لرسالة ماجستير من إعداد الباحث الأول وإشراف الباحث الثاني

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزأين رئيسيين: الأول يتعلق بالمعلومات العامة، والثاني متعلق بمحاور الاستبانة، وتضمن ثماناً وخمسين فقرة موزعه على مجالين لمفهوم الأولويات التربوية وهما مجال المهام الإدارية، مجال المهام الفنية وتكونت عينة الدراسة من ١٧٦ مشرفاً تربوياً، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا لحساب صدق وثبات الأداة، واستخدمت النسب، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لدرجات التطبيق، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكذلك اختبارات (T test) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية، وقد تبين من النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مجال المهام الإدارية ككل مرتفعة بينما جاءت في مجال المهام الفنية بدرجة متوسطة، وتبين من النتائج أن المهام الإدارية التي احتلت مراتب متقدمة في أولوياتها كانت في غالبها مهام ظاهرة وملموسة النتائج عند تقييم عمل المدير، بينما تأخرت المهام التي في غالبها مهام تنظيمية وتخطيطية، كما أن المهام الفنية التي احتلت مراتب متقدمة في أولوياتها كانت في غالبها مهام ظاهرة وملموسة النتائج وكذلك المهام التي تهتم بالطالب واحتياجاته، بينما تأخرت المهام التي تهتم بالمعلم وتلّمس احتياجاته، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ ، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين حول درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية ومجالاتها تعزى للمؤهل العلمي باستثناء مجال المهام الإدارية لصالح فئة الدراسات العليا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  تعزى للخبرة و الدورات ومجال الإشراف.

**Abstract:**

The study aimed at identifying the degree of application of concept of educational priorities by secondary school principals in the city of Taif from the point of view of the supervisors. The study used a descriptive survey approach. Study tool was a questionnaire composed of two main parts : The first part is related to public information, and the second part is related to the points of questionnaire, and it include and fifty - eight items distributed on two areas of the concept of educational priorities, namely the field of administrative tasks, the field of technical tasks. The study smple consisted of 176 educational supervisors. The study used the Pearson correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient to calculate the reliability and validity of the tool, and used ratios, arithmetic mean, and standard deviation scores for the application, (ANOVA) as well as the T - test to detect statistical significance of differences. Results showed that the degree of application the concept of educational priorities by secondary school principals in the field of administrative tasks as a whole was high but in the field of technical tasks was moderate the administrative tasks that occupied advanced ranks in priority tasks were predominantly visible and tangible results when evaluating the work of a principle, while the tasks that are mostly regulatory and planning functions were at the end. the technical tasks that occupied advanced ranks in priority tasks were mostly in the visible and tangible results and tasks that are interested in student needs, while tasks related to the teachers were at the end. No statistically significant differences at the level of  $\alpha = 0.05$  between the averages of responses from members of the study population of supervisors about the degree of application of the concept of educational priorities by secondary school principals and its fields, attributed to the scientific qualification, except for the scientific field of administrative tasks in favor of Graduate studies, and there are no statistically significant differences at the level of  $\alpha = 0.05$  attributed to the experience and courses and field supervision.

**المقدمة:**

يُعد مدير المدرسة مسؤولاً هاماً في سير العملية التربوية، إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحقّقها المدرسة تنبع من مقدرة المدير على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أن المدير يمارس دوراً فاعلاً في مدرسته من حيث التنظيم والتخطيط والتنسيق والتفويض (Fullan, 2002:11).

ورأى دين (Dean, 2010:12) أن مدير المدرسة يُعد المسؤول الأول في مؤسسته التعليمية، إذ يقع على عاتقه الكثير من المهام لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى عالٍ ورفيع، فالهدف الذي يُطلب من المدير في العملية التعليمية هو تعبير عن واقع هذه العملية، حيث يتم من خلاله تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم، فهو لا يكتف بتحديد اتجاهات المدرسة، وهدفها المستقبلي فحسب، بل يتطرق إلى وضع وسائل تحقق ذلك، مما يعكس دور إداري يتمثل في قيادة عملية التغيير إلى الأفضل، وتحفيز المعلمين على الابتكار، ورفع كفاياتهم المهنية، ومهاراتهم وقدراتهم الأدائية.

ومما تقدم يتضح لنا ضخامة العبء الملقى على مدير المدرسة من حيث تزايد الأعباء والمسؤوليات وتنوعها وتشعبها وتداخلها، وذلك لأن المسؤوليات في المؤسسات التربوية لا تتمتع بنفس درجة الوضوح والتحديد الذي تتمتع به في المؤسسات الصناعية والتجارية، والمدرسة كمؤسسة تربوية يعاني مديرها من قضية توزيع اهتمامه وجهده ووقته على مختلف الأنشطة التي تقع ضمن مسؤولياته مما يتطلب ذلك ضرورة العمل على ترتيب أولوياته (الحبيب، ١٩٩٣م: ٢٢).

حيث رأى ستوكمان وياورز (Stockman & Powers, 2010:18) أن ترتيب الأولويات بالنسبة لمدير المدرسة ضرورة من أجل البقاء، حيث يعاني معظم المديرين من عدم القدرة على تحقيق التوازن في ترتيب أولويات عملهم، وذلك قد يعود نتيجة عوامل مؤثرة على قدرة المدير على ترتيب أولوياته خارجة عن إرادة مدير المدرسة مثل الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناءها، وحجم المدرسة، مما لا يعكس حقيقة رغباتهم وآمالهم، نتيجة لذلك فقد تكونت مفاهيم خاطئة عن مهام عمل مدير المدرسة حيث تركز عمل المدير في الأعمال الإدارية الروتينية وأهم إلى حد كبير المهام الأساسية الأخرى نتيجة عدم قدرته على ترتيب أولويات عمله، فأصبح مدير المدرسة يصادف ظروفاً صعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة عن أعماله الإدارية. ومن هنا فقد جاءت ضرورة اجراء مثل هذه الدراسة من أجل التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.

**مشكلة الدراسة:**

يعتبر مدير المدرسة الثانوية الرجل الأول الذي يقع على عاتقه مسؤولية إدارة المدرسة وما تحتاجه من موازنة بين الأنشطة المدرسية والمطالب المتعددة التي تعد مصدر دائم للضغط النفسي في البيئة المدرسية، وهناك أيضاً العديد من العوامل البيئية التي تسبب الضغط النفسي وعدم القدرة على ترتيب المديرين لأولويات عملهم، ولكي يقوم المدير بعمليات ومجالات العمل الإداري الرئيسية ومنها التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرار والتقييم بكفاية وفاعلية، فإن إدارته التربوية تستلزم قدراً معقولاً من المرونة وحرية الحركة، الأمر الذي يتطلب منه القدرة على تحديد المهام وترتيب أولوياته التي تضمن له بيئة عمل مناسبة لتخطيط ورسم السياسة التربوية المدرسية وتحديد الأهداف واختيار أفضل الطرق لتحقيقها.

ورأى الخريشة (٢٠٠٥م: ١٢) أن مفهوم الأولويات أصبح بُعداً مهماً لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، فهو أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ

فى الاعتبار فى تحديد مستوى النجاح وفاعلية الإدارى بشكل عام، والذى يعتمد على استغلال موارد المؤسسة البشرية والمادية.

وتأتى استراتيجية ترتيب الأولويات لدى مديري المدارس كما يراها الباحث من منطلق التغيير والتعديل والتطوير وكذلك من منطلق كيفية استراتيجية التنمية الإدارية، واستغلالها بشكل فعال، وكذلك تقليل الضغط والوقت والجهد والتي يجب أن يستفاد منها بأقصى درجة ممكنة وصولاً لتحقيق موضوع تبسيط الإجراءات والمهام وترتيبها بالتنظيم فى عدة نواح منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين فى المدرسة، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المصاحبة للعمل، وأخيراً تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة.

ونظراً لأن تطبيق مفهوم الأولويات التربوية لدى المديرين فى المدارس أصبح ضرورة ملحة كوسيلة تمكن المديرين من التعامل مع التحديات والتغلب عليها بفاعلية، فإن الباحث يرى ضرورة إجراء دراسات علمية فى هذا المجال، مما دفعه أن يختار موضوع دراسته الحالية بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية فى مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين"، ويأمل الباحث أن ينسجم نتاج هذه الدراسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم.

### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية فى مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الإدارية فى مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٢- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الفنية فى مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية فى مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمى، تخصص الإشراف، التدريب فى مجال الإدارة، سنوات الخبرة فى الإشراف)؟.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى :

- ١- التعرف على درجة تطبيق مفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- ٢- التعرف على درجة تطبيق مفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٣- معرفة أثر متغيرات المؤهل العلمي، تخصص الإشراف، التدريب في مجال الإدارة، سنوات الخبرة في الإشراف في درجة تطبيق مفهوم الأولويات التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإجابة على أسئلتها، بالإضافة للنقاط الآتية:

١. يعتبر تطبيق مفهوم الأولويات التربوية في العمل من المهام التي تقع على عاتق المدير المعاصر، وإن الإدارة السليمة في ترتيبها للأولويات التربوية وتطبيقها في العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحقيق الرضا في العمل وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية وتجنب المشاكل.
٢. تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين وقد يؤدي هذا الاستخدام بدوره إلى خفض مستوى الضغط الذي يتعرض له المديرون بسبب تعدد مهامهم وواجباتهم.
٣. إن معرفتنا بدرجة تطبيق المديرين لمفهوم الأولويات التربوية يمكننا من معرفة مستوى ادائهم للوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية وبالتالي وضع البرامج أو الخطط لمعالجة ما قد تكشفه الدراسة من تدني أو قصور في هذا الأداء.
٤. قد تهم هذه الدراسة القادة التربويين في تحسين وتطوير قدرات مديري المدارس في ترتيبهم لأولويات عملهم، وذلك لمساعدتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية بما يتلاءم مع الاحتياجات المعاصرة والمستقبلية.
٥. قد تفيد هذه الدراسة مديري مكاتب الإشراف التربوي في تحديد مواطن القوة أو الضعف في تطبيق مديري المدارس لمفهوم الأولويات التربوية، ومن ثم العمل على تعزيز جوانب القوة، وتلافي جوانب القصور.
٦. تأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال ما ستوصل إليه من نتائج وتوصيات يأمل الباحث أن تساعد على التطوير الذاتي للمديرين المبني على ترتيب الأولويات وتحليل توزيع الوقت وتطوير الشخصية القيادية من حيث التمييز بين المهم فالأهم، بين الغاية والوسيلة والتركيز على نتيجة العمل بدلاً من التركيز على العمل ذاته.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مكاتب التربية والتعليم بمدينة الطائف.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة بعد توفيق الله عز وجل خلال العام الدراسي (١٤٣٣/١٤٣٤هـ).
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على جميع المشرفين التربويين بمكاتب الإشراف التربوي بمدينة الطائف والذين يشرفون على المدارس الثانوية فقط.

**مصطلحات الدراسة:****مفهوم الأولويات التربوية:**

عرفها سعادة (٢٠٠٣م:٢١٧) بأنها "وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، ومن الكلمات المرادفة لها مفهوم الترتيب".

وعرّف رحال و صالح مفهوم الأولويات (٢٠٠٦م:١٢٩) بأنه "القاعدة المبنية على فهم الأنسب والأجدر من الأعمال، ومعرفة فاضل الأعمال ومفضولها، وراجحها ومرجوحها، بناءً على العلم بمراتبها، وبالواقع الذي يتطلبها، بغرض تحقيق أهم المصالح بأخف الأضرار، ومعرفة النتائج التي يؤول إليها تطبيق تلك الأعمال".

وعرّف الباحث مفهوم الأولويات التربوية إجرائياً بأنه: عملية ترتيب مديرو المدارس لمهامهم الإدارية والفنية الأولى فالأولى والأهم فالأهم وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة لإدارة المدرسة في الوقت والزمن المتاح لها.

**المهام الإدارية:**

عرّف الأغبري (٢٠٠٠م: ١٤٣) المهام الإدارية لمدير المدرسة بأنها "جميع المهام والواجبات التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر". وهذا ما يقصده الباحث في هذه الدراسة.

**المهام الفنية:**

عرّف الأغبري (٢٠٠٠م: ١٤٣) المهام الفنية لمدير المدرسة بأنها "جميع المهام والواجبات المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة".

**الإطار النظري للدراسة:**

عرّف أحمد (٢٠٠٣م: ٨) الإدارة المدرسية بأنها "تلك الجهود المنظمة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة)، وإداريين، وفنيين؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتلاءم مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

بينما عرفها الخوارجا (٢٠٠٤م: ١٢) بأنها "ذلك الجهد المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لمناخ تربوي وتعليمي مناسب وضمن سياسة عامة وفلسفة تربوية واضحة تصنعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام".

وعرّف حسين (٢٠٠٧م: ١٩) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة عمليات وظيفية تُمارس من أجل تحقيق أهداف المدرسة بوساطة آخرين عن طريق التنظيم والتوجيه والقيادة".

وتولى المنظمات التربوية العالمية جل اهتمامها للإدارة المدرسية كونها تمثل العنصر الأقرب من واقع المشكلات وحيث موقعها على المحك الحقيقي يساعدها على حل تلك المشكلات، وسعت إلى تطوير هذه الإدارة وتوفير كافة الإمكانيات لتسهيل مهمتها على أكمل وجه، وللتحولات المعرفية التي يشهدها هذا العصر بما فيه من كم كبير من المعارف والعلوم والتقنيات الحديثة جعلت البعض يطلق عليه بعصر المعلومات، مما فرض ذلك على المهتمين بالميدان التربوي العمل على مراجعة جميع أركان العملية التربوية والبحث عن جوانب القصور فيها والعمل على تقاؤها في الوقت المناسب.

وتتبع أهمية الإدارة التربوية من إسهامها الكبير في تربية الفرد وإعداده للحياة، من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية من تنشئة للأجيال بعدها إحدى القوى الرئيسة العاملة في المجتمع، التي تمدّه بركانز النهضة والدعائم الثابتة، ولذا يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية الخاصة، من خلال السعي الدائم إلى تدريب المديرين وتنميتهم مهنيًا ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية، التي يتوقع منهم أن يمارسوها في إطار وظائفهم الإدارية (6) : Cassel & Standifer, 2000).

وتسعى المؤسسات التربوية، ومنها المدرسة إلى البقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة، فالمؤسسة التي تترك أمورها للصدفة والظروف غالباً ما تصبح خاضعة إلى التغيير، وليست صانعة له، وعندها فإن التغيير يتحكم في مصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن، وبذا فإن الإدارة المدرسية يجب عليها أن تتماشى مع التغيير، وأن تكون سابقة له، وأن تخطط للتغيير قبل حدوثه، وأن تجعل للتغيير صورة واضحة لكل العاملين في المدرسة؛ حتى يستطيع كل فرد من العاملين أن يشعر بأهميته، وأن تساير الركب والتطورات التكنولوجية والمعرفية وغيرها (أحمد، ٢٠٠٣م: ٢٠).

ومدير المدرسة هو قائد تربوي يمتلك قدرات كثيرة منها الشخصية والمعرفية للتأثير في جميع العاملين في البيئة المدرسية، و بحيث يمتد تأثيره للمجتمع المحلي ويكون قادراً على إجراء التغيير الاجتماعي في المجتمع في الاتجاه المرغوب فيه من خلال اختياره الوسائل والأساليب المناسبة للاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي لنشر الأفكار وتنمية المجتمع وتوعيته بأهمية الإدارة المدرسية والمدرسة ككل، ومن هنا جاء الاهتمام بالسلوك القيادي لأنه يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها (الأخرس، ٢٠٠٨م: ٦٣).

وذكر الخواج (٢٠٠٤م: ٢٢) إن الإدارة المدرسية تحتاج إلى إنسان يعد التغيير والتطوير ضرورة حياة وتقدم، وأن يكون قادراً على مواجهة تحديات المستقبل التي تنزايد باستمرار، فكل يوم تظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد وأساليب جديدة ومهارات وآليات جديدة للتعامل معها بنجاح، أي أنها تحتاج إلى إنسان مبدع ومبتكر وقادر على تكيف البيئة وفقاً لقيم الأخلاق والأهداف وليس التكيف معها فقط.

كما تناولت نظريات القيادة أهمية دور الإدارة المدرسية متمثلة بمدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً وكان للنظرية السلوكية دور بارز في مساعدة الباحثين والدارسين على وصف السلوك القيادي لمدير المدرسة وتحليله وبيان أثره بعد أن تراجعت كل من نظرية السمات، ونظرية الموقف، أمام النظرية السلوكية، في إعطاء إجابات شافية لتوضيح مفهوم القيادة وأنماطها وفاعليتها، وقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة منذ أواخر الثلاثينيات بظهور أنماط القيادة الثلاثة المشهورة وهي: التسلطي والديمقراطي والترسلي، لذلك يعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً لمدرسته فهو يضطلع بأدوار ومهام لا تختلف إلا من حيث الحجم عن تلك التي يضطلع بها مدير التعليم في المنطقة (السعود، ٢٠٠٩م: ٢٩).

ويتحمل مديرو المدارس مسؤولية كبيرة ومتعددة الأبعاد والجوانب، فهم يكونون علاقات وتفاعلات مع عدد من العناصر والفئات والهيئات داخل المدرسة وخارجها، ويمارس مديرو المدارس مسؤولياتهم متأثرين بقيم المجتمع المحلي وآراءه وأفكاره، لذا يجب أن يكون تواصل المدير مع المجتمع المحلي مستمراً ومبنياً على الدور الرئيسي للمدرسة كمؤسسة تربوية، إضافة إلى الدور المتزايد الأهمية للمؤسسة التربوية في التفاعل مع المجتمع المحلي المتسارع التغيير والمتبدل الظروف والمتجدد بالتدريب والتقويم أو اعتماد أسس نظرية إدارية ليكون لها الدور الأكبر في توجيه هذه الممارسات لخدمة المؤسسة التربوية بشكل عام ومجتمع المدرسة بشكل خاص، هذا وإن

كل عمل جماعي لا بد أن يتم الاشراف على تنفيذه بدقة لمصلحة الفرد والجماعة، فمدير المدرسة قائد تربوي مهمته أن يعمل جاهداً على تحسين العملية التعليمية، وأن يقدم كافة التسهيلات والإمكانات المتاحة، فدوره هام وحساس في مساعدة المعلمين على العمل الجاد لتحقيق أهداف المدرسة (مصطفى، ٢٠٠٩م: ٣٤).

وقد تعددت مهام مدير المدرسة وواجباته، وأصبح ملزماً للقيام بأدوار ذات أهمية ودلالات تربوية مثل: وضع الأهداف التربوية والتخطيط التنظيمي، واجراءات التدريس، والمشاركة في تصميم ووضع المناهج المدرسية، وتقييم أداء العاملين وتوجيههم وتلبية مطالبهم في المدرسة، إضافة إلى النشاطات الأخرى المتعلقة بالتسهيلات والمباني المدرسية، ولم يعد لمدير المدرسة الاعتماد على المعرفة فقط للقيام بمهامه وأداء واجباته ولكن بات من المطلوب منه أن تتوفر لديه المهارات الضرورية اللازمة لتنفيذ هذه المهام والواجبات.

وأشار المسوري (٢٠١٢م: ٢٦-٢٩) إلى أنه بالرغم من اختلاف العديد من الباحثين في تصنيف وتقسيم مهام ومسؤوليات مدير المدرسة إلا أنه يمكن حصرها بالمهام والمسؤوليات الإدارية والفنية على النحو الآتي:

#### أ- الأعمال والمهام الإدارية:

وهي الأعمال والمهام المتصلة بالعمل الإداري من أعمال مكتبية وما تتضمنه من إدارة تنفيذية تنظيمية يجب على مديري المدارس القيام بها حتى يتمكنوا من إدارة مدارسهم في سهولة ويسر، وتهتم هذه الأعمال والمهام التعليمية بدرجة الاهتمام نفسها التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية وهذه الأعمال والمهام هي:

١- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، ومن أهم هذه السجلات: (سجل قيد التلاميذ - سجل غياب يومي للتلاميذ - سجل تفريغ غياب التلاميذ-سجل الدرجات الشهرية- سجل نتائج الامتحانات - سجل الموظفين وأعمالهم وبياناتهم-سجل حضور الموظفين وانصرافهم - سجل حصر تأخر الموظفين - سجل متابعة أعمال المعلمين).

٢- إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.

٣- إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.

٤- إدارة شؤون الأفراد.

٥- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.

٦- إعداد الجداول المدرسية.

٧- إدارة المبنى المدرسي والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.

٨- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.

٩- تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية.

١٠- الاتصال والتواصل مع الإدارة التعليمية.

١١- متابعة القوانين والنظام المدرسي.

١٢- التواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.

١٣- متابعة شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والسلوكية.

**ب- الأعمال والمهام الفنية :**

وهي الأعمال والمهام المتصلة بقيادة العمل التعليمي (إدارة تعليمية) ومدير المدرسة يعمل كمشرف مقيم يسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهذه الأعمال والمهام هي:

- ١- متابعة خطط الدروس.
- ٢- الزيارات الصفية الميدانية.
- ٣- مشاركة المشرفين التربويين في زيارتهم للمعلمين.
- ٤- حفز أعضاء هيئة التدريس لبذل أقصى جهد.
- ٥- العمل مع هيئة التدريس بالمدرسة في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ.
- ٦- توجيه فردي وجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة.
- ٧- تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة (تقويم تكويني وختامي).
- ٨- توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ٩- إيصال التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.
- ١٠- تحديث أساليب وأدوات التقويم.
- ١١- متابعة الامتحانات ونتائجها والمستويات التحصيلية للتلاميذ.
- ١٢- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- ١٣- تعزيز عملية إثراء المنهاج المدرسي.
- ١٤- العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة.
- ١٥- العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
- ١٦- إتاحة فرصة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

وأشار يو سو (Yu SO, 2009: 21) إلى أن اهتمام مديري المدارس يتمركز حول الأعمال الإدارية الروتينية على حساب المهام والأعمال الإشرافية، ولكون دور مدير المدرسة يتمتع بصفه المشرف المقيم في المدرسة ومسؤولاً مسؤولة مباشرة عن جميع الجهود والقوى البشرية المادية التي يعمل في ظلها للوصول إلى الأهداف المنشودة بصفته الأقر والأجدر بحكم علاقته مع العاملين معه على مستوى أدائهم ومخرجاتهم لذا أطلق عليه مسمى المشرف المقيم.

وأضاف سند هافد (Sindhvad, 2009: 33) أن اختلاف مديرو المدارس في معرفتهم للمسؤوليات التي تفرضها طبيعة عملهم كمدرء ولعل مرد هذا الاختلاف ربما يعود إلى عوامل تتعلق بالمديرين أنفسهم كالأعداد التربوي والخبرة والتدريب قبل الخدمة والقراءات الشخصية، أو ربما يرجع إلى زيادة تركيزهم على الأعمال اليومية الروتينية وإغفال الجانب التربوي.

وإن مسؤوليات عمل مدير المدرسة تنقسم من حيث تصنيفها إلى نوعين هي المسؤوليات الإدارية والمسؤوليات الفنية إلا أن هذا التقسيم لا يتسم بنفس الوضوح الذي يتسم به نظرياً، حيث نجد على الواقع العملي أن مهام مدير المدرسة تتداخل بنوعيتها وتتعدد وتصل إلى درجة يصعب الفصل بينهما، ومن هنا ندرك أهمية الحاجة إلى تحديد أهمية وألوية أي ممارسة من ممارسات مدير المدرسة وهذا لا يرتبط بشكل إلى كونها إدارية أو فنية من حيث التصنيف النظري، إذ علينا

أن نعيد النظر في معتقداتنا حول الفصل بين الجانبين الإداري عن الجانب الفني، أيضاً يتوجب علينا إعادة النظر في تفضيلنا لجانب على حساب جانب آخر، حيث أن تداخل المسؤوليات وتفاعلها وتأثر كل منها بالأخرى بشكل قوي يفرض على مدير المدرسة أن يوزع اهتمامه بينهما بالتساوي، إلا أن درجة التركيز والاهتمام على جانب آخر دون الثاني ترتبط بمرحلة العمل وطبيعة المدرسة وإمكاناتها والظروف المحيطة بها (Buckner and James, 2000: 22).

وهناك من رأى أنه من الخطأ الفصل بين الجانبين الإداري والفني، وكذلك خطأ الاعتقاد بأن المسؤوليات الفنية هي أكثر استحقاقاً لوقت المدير وجهده من المسؤوليات الإدارية (Cottan, 2001: 5).

ورأى الزويهرى (٢٠٠٧م: ٢٥) أن الواقع العملي لمديري المدارس يدل على الخلل الواضح في التوازن بين الدور الإداري والفني هي بالصورة الأولى التركيز على الجانب الإداري على حساب الجانب الفني، أما الصورة المقابلة هي التركيز على الجانب الفني وإغفال الجانب الإداري مما يعيق إمكانية حصولها.

وذكر جوهنسون (Johnson, 2006: 19) أن مدير المدرسة مسؤولاً عن الجانبين الإداري والفني مهاً فهو مديراً إدارياً عندما يوفر كل ما تحتاجه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات كما أنه يصبح مشرفاً فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد ويندرج تحت مهام ومسؤوليات مدير المدرسة مجموعة من المهام الفرعية التي تشمل شؤون المدرسة وكافة جوانب الحياة والتي يمكن إجمالها بمهام ومسؤوليات إدارية تتعلق بتسيير العمل الإداري بالمدرسة، ومهام ومسؤوليات فنية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها.

### مفهوم الأولويات التربوية:

عرّف الخريشة (٢٠١٠م: ١٠) الأولويات بأنها مهارة يتم من خلالها وضع الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها فهي تمكن من اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى ترتيباً أو تنظيمياً معيناً أخذاً بعين الاعتبار العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة والأنشطة المتنوعة كما أنها تقدم الخيارات المهمة التي يصنع في ضوءها القرارات.

وعرّف ديلي (Dudley, 2006: 10) الأولويات: بأنها أن يضع الفرد في ذهنه ترتيب مسبق لما يود فعله من مهام أو قد يدونه على الورق لما يريد القيام به خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر ويقوم الفرد بوضع هذه المهام لتحقيق أهداف متنوعة يريد تحقيقها، فقد تتعارض هذه الأدوار في أوقات تنفيذها وتجنباً لذلك لا بد من أن نقوم بترتيبها وتحديد أولوياتها قبل البدء بالتنفيذ حيث تسبق التنفيذ عملية التخطيط الجيد.

وقدم ستون (Stone, 2005: 6) تعريفاً آخر للأولويات: بأنها الأمور الهامة والضرورية التي قد لا تكون عاجلة بل تم التخطيط بهدوء وروية لإنجازها حسب أهداف وبرامج واضحة.

وعرّف السقا (١٩٩٩م: ٥٨) الأولويات بأنها: تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، ومن بين الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب، وهي تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيمياً أو ترتيبياً معيناً يأخذ في الحسبان العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة والأنشطة المتنوعة كما أنها تزود بالخيارات المهمة التي يصنع في ضوءها القرارات.

وعرّف رحال و صالح مفهوم الأولويات (٢٠٠٦م: ١٢٩) بأنه "القاعدة المبنية على فهم الأنسب والأجدر من الأعمال، ومعرفة فاضل الأعمال ومفضلها، وراجحها ومرجوحها، بناءً على

العلم بمراتبها، وبالواقع الذي يتطلبها، بغرض تحقيق أهم المصالح بأخف الأضرار، ومعرفة النتائج التي يؤول إليها تطبيق تلك الأعمال".

### ثانياً: أهمية تطبيق مفهوم الأولويات التربوية:

إن تحديد الأولويات من المهارات الأساسية الهامة والتي يجب أن يكتسبها كل شخص من أجل بلوغ الأهداف التي يضعها مسبقاً في حساباته والتي تحقق له نجاحاً كبيراً في أي مشروع قد يقدم عليه الإنسان في حياته بشكل عام (ستيفن، ١٩٩٩م: ٢٢).

وذكر الحبيب (٢٠٠٥م : ٧) أن عملية تحديد الأولويات تعتمد على جملة من الأبعاد والتي لا بد لمديري المدارس أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة بتحديد الصورة والإطار العام للهدف ومدى أهميته مقارنة بالأهداف الأخرى ومدى نسبة النجاح بناءً على المعطيات المتوفرة للمدير من موارد وامكانيات مادية أو ذاتية.

فتحديد الأولويات عملية مستمرة وتسيطر عليها ظروف المدرسة المتوفرة ومشاكلها القائمة ومتطلباتها المتغيرة وامكانياتها المتاحة. ويمكن القول أن تحديد الحاجات الإدارية والفنية تمثل الحلقة الأولى والهامة من سلسلة الحلقات المتعاقبة التي تشكل في أساسها عملية التقييم وتحديد الكفايات المطلوبة هي بمثابة العمود الفقري الذي تركز عليه عملية التخطيط لتدريب الأفراد والمؤسسات التربوية من أجل تحقيق الكفاية وحسن الأداء (الخريشة، ٢٠٠٥م : ٦٧).

وقد أصبح نجاح وتطوير الإدارة المدرسية رهناً باتباع هذه الإدارات لمقومات الفكر الإداري المعاصر، وتلك المقومات التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر فترات تطوره، كما غدت الإدارة الفعالة لهذه المؤسسات التربوية هي الإدارة التي تعنى في هيكليتها متكاملة في الأهداف والأنشطة والعناصر البشرية والمادية، وحقيقة الأمر أن هناك عدة متغيرات عالمية فرضت على الإدارة المدرسية، أن تتحول من موقع رد الفعل والاستجابة البطئية، والإجراءات المعقدة إلى إدارة مواجهة التغيير والتجديد، ولقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة اتجاهات ومداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها أن تسهم في تطوير إدارة المنظمات وتجويدها وتطوير أدائها، ومن أبرز هذه الاتجاهات والمداخل المعاصرة ما يعرف بترتيب الأولويات (خصاونة، ١٩٩٧م : ٥١).

ويعتبر مفهوم الأولويات من أهم المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الممارسين والباحثين في مجال الإدارة، حيث يرتبط هذا المفهوم بأبعاد كثيرة أهمها إعادة تنظيم التفكير الأساسي في المؤسسة التربوية، وإعادة التصميم للعمليات الإدارية المعمول بها داخل المدرسة، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة (Pont, et al, 2008: 53).

لذا فإن عملية ترتيب مديري المدارس لأولويات عملهم تزداد أهميتها في مساعدة المخطط التربوي على فهم المشكلات الجديدة، وتساعده في صنع القرار السليم، واستعمال أساليب و وسائل فاعلة لحل المشكلات والصعوبات التي تواجه النظام التعليمي وذلك من خلال تحليل بيانات تقييم الحاجات بطرق تساعد أصحاب القرار على فهم تنوع الحاجات وكثافتها وتعقيدها، والتشاور مع متخذي القرار والمخططين في تحديد أولويات الحاجات، وربطها مع الخطط الطويلة والمتوسطة المدى والقصيرة.

وقد أشار ماشنل وبراتر (MacNeil & Prater, 2000: 55) إلى أن ترتيب الأولويات داخل المؤسسات التربوية يرتبط وبشكل كبير في إعادة البناء وانسيابه والتنظيم والعمليات وطرق العمل ونظم العمل والعلاقات الخارجية التي يتم من خلالها تحسين الخدمة المقدمة، وهي القضية الأكثر أهمية إذا ما أريد إصلاح المؤسسات التربوية مستقبلاً.

وأشار أجرون (7 : 2010, et al, AGRON) إلى أن هناك تحديات مستقبلية تواجه مديري المدارس في المؤسسات التربوية والتي تستلزم إيجاد حلول ناجحة لمواجهتها و تتمثل في زيادة سرعة التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية، الناتج عن تطور حركة العولمة الإدارية فكرياً وتنفيذاً، وسرعة التغيرات في النظم الإدارية داخل المؤسسات التربوية، وبناء على ذلك يجب إجراء تغيير في أساليب الإدارة، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة القائمة على العمليات الإدارية الانسيابية وإعادة هيكلة الجهاز الإداري وتطوير منظومة القوانين التي تكفل خلق إدارة عامة تتسم بالبساطة وتستجيب لمتطلبات العصر.

ورأى الخريشة (٢٠٠٥م: ١٢) أن مفهوم الأولويات أصبح بعداً مهماً لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، فهو أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد مستوى النجاح وفاعلية الإداري بشكل عام، والذي يعتمد على استغلال موارد المؤسسة البشرية والمادية.

وأشار ثومس وديباولا (9 : 2003, Thomas & DiPaola) إلى أن الأمر الذي زاد من حده تنوع وتشعب مسؤوليات مدير المدرسة هو عدم قدرة بعض مديري المدارس على التعامل مع هذه المهام بترتيب الأولويات، وتتجلى المشكلة بشكل أكبر عندما نلاحظ بعض المديرين يركزون على جانب واحد من المسؤوليات ويهملون الجوانب الأخرى، وكما يؤكد أنه من أهم الحلول الرئيسية التي تساعد مدير المدرسة على مواجهة المسؤوليات المتعددة العمل على ترتيب أولوياته.

ومما سبق يمكن القول بأن المنظور التنظيمي للإدارة يهتم بإنجاز أهداف تنظيمية من خلال التنسيق بين الأفراد والموارد الأخرى المتاحة، ويمكن تقديم تعريفاً للإدارة أكثر تفصيلاً بأنها إنجاز الأهداف من خلال قيام المدير بأداء خمسة وظائف إدارية أساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، ونلاحظ أن العملية الإدارية ما هي إلا عملية تفاعل بين جزئيات أو مكونات النظام الإداري، بغية الوصول إلى أهداف الإدارة مسبقاً، فهي تتكون من وظائف أساسية ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً، إذ أنه لا يمكن ممارسة أي وظيفة بمعزل عن الوظائف الأخرى، وهذه الوظائف جميعها ترتبط بالوقت لأنه يجب تحديد الأهداف والأعمال التي يجب تحقيقها وتحديد الكيفية والوقت المناسب لتنفيذها وهذا يتطلب من المدير ترتيب المهام والأعمال حسب أولويتها لتحقيق تلك الأهداف في الوقت المتاح.

ورأى الخريشة (٢٠٠٥م: ٣٧) أن ترتيب الأولويات بالنسبة لمدير المدرسة ضرورة ولازمة من أجل البقاء والاستمرار فقد ذكر أن هنالك عوامل تكمن وراء حالة عدم التوازن والخلل في عملية ترتيب الأولويات وأهمها الاعتقادات الخاطئة لدى مدير المدرسة عن مهام وأولويات عمله فقد يتجه المدير إلى الاهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية ويغفل المهام الأساسية الأخرى، الأمر الذي زاد من وجود العقبات أمام مدير المدرسة والتي تعرقل عملية التنظيم الإداري والعائد إلى تمسك المدير ببعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة، وأيضاً من هذه العوامل رغبة المدير نفسه وحبته للقيام بهذه الأعمال حيث هؤلاء المديرين ينظرون إلى وظيفتهم بأنها إدارية لذا يفضلون التركيز على الجانب الإداري وإنما يدفعهم لذلك الرغبة في استقرار الأمور وسيرها على نمط واحد مألوف وغير قابل للتجديد ومواكبة المستجدات من الأمور ومقاومته للتغيير في الأمور الإدارية والفنية .

ورأى الحبيب (٢٠٠٥م: ١٢) أن عدم التوازن والخلل في ترتيب مديري المدارس لأولويات عملهم ليس بالضرورة أن يعكس حقيقة رغباتهم وأمالهم، فهناك فرقاً واضحاً بين ما يقومون به بالفعل وبين ما يريدون القيام به فعلاً، وكما أن هنالك عوامل أخرى خارجة عن إرادة مدير المدرسة والتي تعود بالأصل إلى ضعف الأعداد الجيد والتدريب قبل الخدمة وأثناءها وقلة خضوعه للدورات التدريبية، كما أن عامل الخبرة في مجال الإدارة لدى مديري المدارس يلعب دوراً هاماً في

عملية ترتيب الأولويات، وأيضاً حجم المدرسة يعد من العوامل التي قد تحد من قدرة المدير على ترتيب أولوياته الإدارية وبين واجبات القيادة التعليمية.

### الدراسات السابقة:

**دراسة كلية ريتشلاند (Richland Collage,2003):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أولويات التخطيط الاستراتيجي لتعليم الطلاب للأعوام (٢٠٠١م-٢٠٠٦م) وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أولويات التخطيط الاستراتيجي لتعليم الطلاب كانت في تلبية الحاجات التعليمية للمجتمع من خلال إيجاد برامج ومناهج وخدمات ومصادر بشرية ذات نوعية ممتازة، وتلبية احتياجات الطلاب من خلال المحافظة على بيئة تعليمية تدعم نجاحهم من خلال تحقيق أهدافهم التعليمية والعمل بكفاءة في البيئات التكنولوجية، وكذلك في تطوير مهارات المعلمين لتوفير بيئة علمية داعمة للطلاب تتضمن مهارات العمل مع الطلاب القادمين من بيئات مختلفة، وتزويدهم بالخدمات الضرورية لمواكبة متطلبات التكنولوجيا، وفي دعم الكفاءة المؤسسية لتطوير تعليم الطلاب من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للطلاب والمعلمين لإدارة عملية الدعم والتعليم.

**دراسة الحبيب (٢٠٠٥م):** بعنوان ترتيب مديري مدارس التعليم العام ( بنين ) لأولويات عملهم الواقع والمأمول وأثر بعض المتغيرات عليه، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس في الواقع لأولويات عملهم، و التعرف على ترتيب مديري المدارس المأمول لأولويات عملهم، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين التابعة لوزارة التربية والتعليم داخل مدينة الرياض والذين كان عددهم عند تطبيق الدراسة ٦٥٨ مديراً، استجاب منهم ٢٢٥ مديراً، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مديري المدارس عند ترتيبهم لأولويات عملهم يصنفون مهامهم كالتالي: مهام إدارية روتينية ضرورية لتسيير العمل اليومي في المدرسة، وهم لذلك يعطونها أولوية ويقدمونها في قائمة المهام سواء في الترتيب حسب الواقع أو في الترتيب حسب المأمول، و مهام إدارية مهمة وملحة ولكن القيام بها يسبب صعوبات لمدير المدرسة أو يؤثر في علاقته بالعاملين معه، ولذلك يقدمونها في ترتيب الواقع، ويؤخرونها في ترتيب المأمول، ومهام فنية جوهرية ولكنها غير ملموسة النتائج ولا تقع في دائرة تقييم عمل مدير المدرسة، وهي تؤخر في ترتيب الواقع وفي ترتيب المأمول، ومهام فنية مهمة ولكنها ملموسة النتائج لمدير المدرسة وللمسؤولين في الوزارة وإدارات التعليم وتعتبر مؤشراً ظاهراً وقوياً على نجاح مدير المدرسة في عمله ولذلك تقدم هذه المهام في ترتيب الواقع وفي ترتيب المأمول.

**دراسة بليسي (٢٠٠٧م):** بعنوان درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، و تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم ٦٢٧ مديراً ومديرة، ومعلمي وملمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم ٨٢٨٠ معلماً ومعلمة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها ١٠٧ مديراً ومديرة، و ٦٣٥ معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى:

أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية ٧٨,٢%.

وإن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي:

فى المرتبة الأولى المجال الإدارى بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وفى المرتبة الثانية مجال العلاقة مع المجتمع المحلى بدرجة ممارسة كبيرة بنسبة ٧٩,٦%، وفى المرتبة الثالثة مجال الطلبة بدرجة ممارسة كبيرة بنسبة ٧٩,٢%، وفى المرتبة الرابعة المجال الفنى بدرجة ممارسة كبيرة بنسبة ٧٨,٢%، وفى المرتبة الخامسة مجال المعلمين بدرجة ممارسة كبيرة بنسبة ٧٤,٢%، وفى المرتبة السادسة مجال العلاقات الإنسانية بدرجة ممارسة كبيرة بنسبة ٧٣,٨%.

**دراسة الزويهري (٢٠٠٧م):** بعنوان واقع الممارسات الادارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة لمسؤولياتهم الإدارية والمتعلقة بتنظيم وتسيير العمل الإدارى داخل المدرسة والمتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع المحلى، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة لمسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالمعلمين وبالتلاميذ، ومعرفة درجة التوازن بين الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة وذلك لترشيد الجهد المبذول من قبل مديري المدارس فى ممارساتهم لينصب على إحداث التوازن المطلوب فى القيام بمهامهم الإدارية والفنية حتى لا يتأثر جانب منها على حساب الآخر، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين وعددهم ١٢٢ معلماً، ومن المشرفين التربويين وعددهم ١٧٤ مشرفاً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة فى نتائجها إلى أن مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة يمارسون غالباً مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم وتسيير العمل الإدارى داخل المدرسة، ويمارسون أحياناً مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع، كما أنهم يمارسون أحياناً مسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالتلاميذ، ويمارسون أحياناً مسؤولياتهم الفنية المتعلقة بالمعلمين.

**دراسة عبد العال (٢٠٠٩م):** بعنوان أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية فى محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجى، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية فى محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجى المدرسى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية فى محافظات غزة، والبالغ عددهم ٣٨٣ مديراً ومديرة، واستجاب منهم ٣٥٥ مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة فى نتائجها إلى أن مديري المدارس يمارسون أسلوب الاحتواء فى إدارة الأزمة بنسبة ٨٥,٩٩%، ويمارسون أسلوب التعاون فى إدارة الأزمة بنسبة ٨٥,٤٨%، ويمارس مديرو المدارس عمليات التخطيط الاستراتيجى بنسبة ٨٤,٨٣%، وكذلك يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة فى إدارة الأزمة بنسبة ٨٢,٨٧%، وأسلوب الهروب فى إدارة الأزمة بنسبة ٦١,٩٨%.

**دراسة سندهافد (Sindhvad, 2009):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة فى مهارات ومهام مديري المدارس الفلبينية حيث استخدم الباحث أسلوب الاستبانة فى جمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من ١١١٠ مدير من مديري المدارس فى الفلبين، وقد توصلت الدراسة فى نتائجها إلى أن من أولويات مديري المدارس الفلبينية دعم المعلمين من خلال الإشراف التعليمى والتطوير المهني لإحداث فرقاً فى التدريس فى الفصول الدراسية، كما اضافت الدراسة ان من مهام المديرين أيضاً الإشراف التربوي ومتابعة نتائج الطلاب التحصيلية.

**دراسة الجهني (٢٠١٠م):** بعنوان أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، والكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التى يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، والتعرف على متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ

القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم ٩٧ مديراً، استجاب منهم ٨١ مديراً، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مديري المدارس يمارسون أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، حيث يمارسون بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة أساليب دراسة الحالة، وبيروت، والحكم الشخصي والبيئية، ودراسة الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الاحتمالات.

**دراسة العواد (٢٠١٠م):** بعنوان أثر ادارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة، وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق، والتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة للمهام الموكلة لهم الإدارية والفنية والاجتماعية من وجهة نظرهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق والبالغ عددهم ٧٢ مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ٤,٩، كما جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية مرتفعة بمتوسط حسابي ٤,٤، وبلغ المتوسط طالحسابي لممارسة المهام الفنية ٤,٠٣ وهي درجة ممارسة مرتفعة، كما بلغ المتوسط الحسابي لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الاجتماعية ٣,١٨ وهي درجة ممارسة متوسطة.

**دراسة ستكمان وبورز (Stokman & powrs,2010):** وهدفت هذه الدراسة إلى فحص الاتجاهات نحو الأولويات التربوية بين ٢٩ معلم مدرسة أساسية، ومدير واحد ٢٧٨ من الآباء في مدرسة وسكونسن بالولايات المتحدة الأمريكية، وتخصصت الدراسة إدراكات الأولويات التربوية المدرسية في مجالات: تطوير المناهج، وتكنولوجيا التعليم، وتعليم الشخصية، وإشراك الآباء في المدرسة، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن معدلات الأولويات المدرسية ومجالاتها لم تظهر فرقاً ذا أهمية بين المربين والآباء وتصنيفاتها المحددة من قبل المربين والآباء وكانت ذات درجة ارتباط عالية، وأعطت كلتا المجموعتين أولويات ذات تصنيف عالٍ في تدريس القراءة الأساسية والكتابة الأساسية والرياضيات الأساسية، أما تصنيفاتهم للأولويات ذات الحد الأدنى، فكانت مرتبطة بفكرتين هما: زيادة إشراك الآباء، واستعمال التكنولوجيا المتنوعة، وأشارت النتائج إلى أن الآباء والمربين بشكل مقرب أكثر على الأولويات المدرسية مما تظهره وسائل الإعلام الأكاديمية العامة.

**دراسة شارما (Sharma, 2011):** وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين مستوى ادراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مديريهم وجودة القيادة في تقمص الادوار، واتخاذ القرار، وادارة الوقت، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، طبقت على ٣٠٠ معلم ومعلمة في مدارس ماليزيا، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن لدى المديرين تصوراً وامكانية في الوصول الى أبعاد وامكانيات القيادة ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية ما بين مستوى ادراك المعلمين لأبعاد القيادة وبين امكانيات المديرين القيادية.

**دراسة المسوري (٢٠١٢م):** بعنوان واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي (الابتدائية) وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، واستخدم الباحث الاستبيان في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات (المحلية والعربية والأجنبية) السابقة، فإن الاهتمام بموضوع الأولويات التربوية لازال محدوداً ومن هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية، وقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأغراض والأهداف، فبعضها تناول إدارة الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها مثل دراسة عبد العال (٢٠٠٩م)، ومنها تناول أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات كدراسة الجهني (٢٠١٠م).

بينما الدراسات التي تتعلق بمهام مدير المدرسة فيمكن تصنيفها إلى : دراسات تتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الفنية والإدارية كدراسة الزويهري (٢٠٠٧م)، وبعضها تناول أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة كدراسة العواد (٢٠١٠م)، وبعضها تناول تحديد العوامل المؤثرة في مهارات ومهام مديري المدارس عند ممارستهم لمهامهم كدراسة سندهاقد (Sindhvad,2009)، ودراسة لوخواريني (Lukhwareni,2003)، ومنها تناول تطبيق مبادئ إدارة الجودة كدراسة كوتان (Cottan, 2001)، ودراسة شارما (Sharma, 2011)، ودراسات تتعلق بتحديد وتصنيف مهام مدير المدرسة كدراسة الحبيب (٢٠٠٥م) ودراسة دي غيت (De Gette,1998)، ودراسة ستكمان وبورز (Stokman & powrs, 2010)، وبعضها تناول مدممارسة مديري المدارس لمهامهم بالإشراف كدراسة البليسي (٢٠٠٧م) وأيضاً هذه الدراسات لم تتناول موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر إلا أنه يمكن الاستفادة من نتائجها ولا سيما النتائج التالية: الإدراك العالي والممارسة العالية من قبل مديري المدارس لكثير من مهامهم الإدارية والفنية.

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحبي باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات وهو "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عبيدات، ٢٠٠٢م: ٢٤٧).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين (مشرفي المواد الدراسية، مشرفي إدارة مدرسية، مشرفي النشاط المدرسي، مشرفي الموهوبين، مشرفي التعليم الأهلي، مشرفي التدريب والإبتعاث، مشرفي الإرشاد و التوجيه) بإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف والذين يشرفون على مدارس الثانوية والبالغ إجمالي عددهم مائة وستة وسبعون مشرفاً تربوياً، وفقاً لإفادة إدارة الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف للعام الدراسي ١٤٣٣هـ/ ١٤٣٤هـ وقد تم استبعاد ١٥ مشرفاً منهم لغرض تقنين أداة الدراسة عليهم كعينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية، وبالتالي تكوّن مجتمع الدراسة من ١٦١ مشرفاً تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، بأسلوب الحصر الشامل، وقد تم استعادة ١٣٧ استبانة بنسبة ٨٥% من مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها.

## • خطوات بناء الأداة:

- مرت أداة الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني، وذلك على النحو التالي:
- ١- تحديد الغرض العام وأهداف الاستبانة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة في تحديد درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمفهوم الأولويات التربوية كما يراها المشرفين التربويين من خلال مجالين هما (المهام الإدارية لمدير المدرسة، المهام الفنية لمدير المدرسة).
  - ٢- تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: حيث تمثلت في جزئين رئيسيين هما:
    - الجزء الأول: تضمّن البيانات العامة عن المستجيبين من حيث مجالات الإشراف، مركز الإشراف، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية بمجال الإدارة.
    - الجزء الثاني: تضمّن تحديد مجالين رئيسيين يُطبق فيها مديري المدارس مفهوم الأولويات التربوية وهما:
      - المجال الأول: تطبيق مديري المدارس للمهام الإدارية.
      - المجال الثاني: تطبيق مديري المدارس للمهام الفنية.
  - ٣- صياغة عبارات أداة الدراسة بصورتها الأولية: تمت صياغة عبارات أداة الدراسة من خلال مهام ومسؤوليات مديري المدارس كما جاءت في قرار سمو وزير التربية والتعليم (١٤٣٢هـ)، ومن خلال مراجعة الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة كدراسة الشمري (٢٠٠٤م) ودراسة الحبيب (٢٠٠٥م).
  - ٤- تدرج الإستجابات للعبارات باستخدام مقياس التدرج الخماسي لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات درجة التطبيق لدى مدير المدرسة على النحو الآتي: دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – لا يحدث أبداً.
  - ٥- صياغة تعليمات أداة الدراسة: بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى المستجيبين.
  - ٦- عرض أداة الدراسة على المحكمين: حيث بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات وذلك بسؤالهم فيما إذا كانت العبارات تنتمي للمجال الذي تقيسه ومدى وضوح العبارة والصياغة اللغوية، بالإضافة إلى درجة أهميتها للمجال الذي تقيسه وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات ومناسبتها ومدى السلامة اللغوية وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.
  - ٧- إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتطبيق على العينة الإستطلاعية: تم إخراج الإستبانة بصورتها النهائية وتطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من ١٥ مشرفاً من خارج مجتمع الدراسة المستهدف، حيث تم استثناء ١٥ مشرفاً لتقنين الاستبانة عليهم وذلك للتأكد من صدق الاستبانة، والتأكد من مؤشر الثبات.

## وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

تتألف الاستبانة في صورتها النهائية من ست صفحات، وتشمل الصفحة الأولى غلاف الاستبانة وعنوان الدراسة والتعريف بالباحث وغرض الدراسة والتعليمات، وتتبعها المتغيرات الشخصية عن المستجيبين والتي تتضمن: مركز الإشراف، سنوات الخبرة، تخصص الإشراف،

المؤهل العلمي، الدورات التدريبية بمجال الإدارة، أما الصفحات الأخرى فتشمل مجالات تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية والتي اشتملت على:

- تطبيق مدير المدرسة للمهام الإدارية تتكون من ٣٣ عبارة ذات الأرقام من ١ إلى ٣٣ بالاستبانة.
- تطبيق مدير المدرسة للمهام الفنية تتكون من ٢٥ عبارة ذات الأرقام من ٣٤ إلى ٥٨ بالاستبانة.

#### مفتاح تصحيح الاستبانة:

اعتمد الباحث في تفسير نتائج الدراسة على تحويل المقياس الخماسي إلى مقياس ثلاثي وذلك بقسمة المدى (٥ - ١ = ٤) على ٣، ثم طرح الناتج (١,٣٣) من الحد الأعلى لكل فئة من فئات المقياس الثلاثي، وعليه تم تفسير النتائج وفق المعيار التالي إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة أو المجال:

- من ٣,٦٧ فأكثر : فإن درجة التطبيق مرتفعة.
- من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٧ : فإن درجة التطبيق متوسطة.
- أقل من ٢,٣٣ : فإن درجة التطبيق منخفضة.

#### صدق الاستبانة:

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما أعدت لقياسه وهو درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية كما يراها المشرفون التربويون فقد تم التأكد من ذلك بثلاثة طرق:

#### ١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم ١٣ من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعات وذلك للتأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل صياغة بعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين حيث تبين اتفاقهم على أن الاداة تقيس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات بمجاليها، ومعظم العبارات كانت تنتمي للمجال الذي صُنفت فيه، وعليه تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق من لجنة المحكمين أعلى أو تساوي ٨٠% على أنها تنتمي للمجال الذي تقيسه، حيث تم حذف عبارتين من مجال المهام الإدارية و عبارة من مجال المهام الفنية، حيث كانت نسبة الاتفاق للعبارات المحذوفة أقل من ٨٠% و تم نقل ثلاثة عبارات من مجال المهام الفنية إلى مجال المهام الإدارية، وبعد إجراء هذه الخطوات فقد اصبحت الاستبانة تتكون من ٥٨ عبارة تتمتع بالصدق الظاهري.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت ١٥ مشرفاً من خارج مجتمع الدراسة الأصلي، لأغراض التأكد من صدق الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير المشرفين لدرجة التطبيق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة وكذلك معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة، كما تتبين النتائج بالجدول رقم ١.

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمجال الذي تنتمي اليه من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة

المجال الثانى : المهام الفنية				المجال الأول: المهام الإدارية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٩٩	٥١	**٠,٧١٥	٣٤	**٠,٨٧٧	١٨	**٠,٨٢٣	١
**٠,٨٠٠	٥٢	**٠,٨٥٦	٣٥	**٠,٨٦٥	١٩	**٠,٨١٨	٢
**٠,٩٠٠	٥٣	**٠,٨٤٦	٣٦	**٠,٨٤٧	٢٠	**٠,٨٢٠	٣
**٠,٧٤٤	٥٤	**٠,٨٣٢	٣٧	**٠,٨٩٠	٢١	**٠,٧٦٨	٤
**٠,٨٢٣	٥٥	**٠,٧٤٨	٣٨	**٠,٨١٨	٢٢	**٠,٧١٦	٥
**٠,٨٦٣	٥٦	**٠,٧٦٦	٣٩	**٠,٨٨٧	٢٣	**٠,٧٤٩	٦
**٠,٩٠١	٥٧	**٠,٩٠٦	٤٠	**٠,٨٤٧	٢٤	**٠,٧٩٧	٧
**٠,٩٠٥	٥٨	**٠,٩٠١	٤١	**٠,٨٩٠	٢٥	**٠,٧٢٩	٨
		**٠,٨٨٨	٤٢	**٠,٨٦٨	٢٦	**٠,٧٥٤	٩
		**٠,٧٩٤	٤٣	**٠,٨٢٩	٢٧	**٠,٩٠٢	١٠
		**٠,٨٤١	٤٤	**٠,٨٨١	٢٨	**٠,٦٧٠	١١
		**٠,٧٥٤	٤٥	**٠,٨٩٧	٢٩	**٠,٨٢٢	١٢
		**٠,٨٥٢	٤٦	**٠,٨١٠	٣٠	**٠,٨٥٩	١٣
		**٠,٧٩٩	٤٧	**٠,٧٦٨	٣١	**٠,٨٦١	١٤
		**٠,٨٢٨	٤٨	**٠,٨٨٧	٣٢	**٠,٧٤٥	١٥
		**٠,٨٧٩	٤٩	**٠,٧٤٧	٣٣	**٠,٧٩٢	١٦
		**٠,٧٩٩	٥٠			**٠,٧٦٦	١٧
**٠,٩١٦	الدرجة الكلية			**٠,٧٩٧	الدرجة الكلية		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول رقم ١ أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة قد تراوحت لمجال المهام الإدارية بين ٠,٦٧٠ إلى ٠,٩٠٢ وقد تراوحت لمجال المهام الفنية بين ٠,٧١٥ إلى ٠,٩٠٦ وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارة مجالى الاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة، كما تتبين النتائج في الجدول (٢).

جدول رقم (٢) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لمجالات الدراسة والدراسة ككل.

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة الثبات
المجال الأول: المهام الإدارية	٣٣	٠,٧٩
المجال الثاني : المهام الفنية	٢٥	٠,٨١
الإجمالي	٥٨	٠,٨٩

يتضح من الجدول رقم ٨ أن معامل الثبات العام للاستبانة عال حيث بلغ ٠,٨٩ وبلغ معامل الثبات لمجال المهام الإدارية ٠,٧٩ وبلغ أيضاً معامل الثبات لمجال المهام الفنية ٠,٨١ وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### نتائج السؤال الأول ومناقشته:

نص السؤال الأول على: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مجال المهام الإدارية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات تطبيق مفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الإدارية لمدير المدرسة الثانوية بالطائف كما يراها المشرفون التربويون، ويبين الجدول رقم ٣ عرضاً لنتائج درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الإدارية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مجال المهام الادارية من وجهة نظر المشرفين التربويين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١٥	يبادر المدير في الإبلاغ للجهات المسؤولة عن وجود أي ملاحظات قد تشكل خطراً على سلامة الطلاب	٤,٨٨	٠,٧٣	١	مرتفعة
٢	يقوم المدير بتنظيم الفصول الدراسية وتجهيزها	٤,٨٤	٠,٩٢	٢	مرتفعة
١١	يبدأ المدير دوامه بتفقد الطابور الصباحي	٤,٨١	٠,٦٥	٣	مرتفعة
٢٦	يتعاون المدير مع المشرفين التربويين ويعمل على تسهيل مهماتهم	٤,٦٧	٠,٧٩	٤	مرتفعة
١٦	يبادر المدير في الإجابة على المعاملات الواردة للمدرسة	٤,٤٢	٠,٧٧	٥	مرتفعة
١٨	يوثق المدير حالات غياب و تأخر العاملين في المدرسة	٤,٣٩	٠,٨٥	٦	مرتفعة
٣٠	يُعد المدير تقريراً في نهاية العام الدراسي يتضمن ما تم إنجازه خلال العام الدراسي.	٤,٢٨	٠,٩٤	٧	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١٩	يتخذ المدير الإجراءات اللازمة لمحاسبة المقصرين من العاملين في المدرسة	٤,٢٠	٠,٨٣	٨	مرتفعة
٣٣	ينظم المدير الأمور المالية في المدرسة وفق سجلات وإيصالات رسمية	٤,٠٩	٠,٧٥	٩	مرتفعة
٣	يشرف المدير على توزيع الطلاب على الفصول الدراسية.	٤,٠٤	٠,٨٠	١٠	مرتفعة
٣١	يوجه المدير دعوة لأولياء الأمور للحضور والمشاركة في مجلس الآباء والمعلمين بالمدرسة.	٤,٠٣	٠,٥٣	١١	مرتفعة
١٠	يقوم المدير بتنظيم الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة الجوانب التنظيمية	٣,٩٦	٠,٩٢	١٢	مرتفعة
٢٧	يبادر المدير بإبلاغ أولياء أمور الطلاب عن الملاحظات حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم	٣,٩٢	٠,٧٨	١٣	مرتفعة
٣٢	يُشرف المدير على تشكيل مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة	٣,٨٩	٠,٤٩	١٤	مرتفعة
١٢	يقوم المدير بتشكيل المجالس واللجان في المدرسة	٣,٨٨	٠,٨٧	١٥	مرتفعة
١٤	يشرف المدير على مقصف المدرسة ويتأكد من جودة محتوياته باستمرار.	٣,٨٣	٠,٩٢	١٦	مرتفعة
٢٣	يبادر المدير بمعالجة حالات النقص الطارئة في عدد المعلمين.	٣,٨٠	٠,٨٦	١٧	مرتفعة
١	يتفقد المدير مرافق المدرسة للتأكد من صلاحيتها للعملية التعليمية	٣,٧٣	٠,٦٨	١٨	مرتفعة
٢٤	يبادر المدير لاتخاذ اللازم لتوفير الاحتياجات اللازمة للمدرسة	٣,٧٢	٠,٤٧	١٩	مرتفعة
٧	يقوم المدير بتوزيع الأعمال والأنشطة على منسوبي المدرسة	٣,٦٨	٠,٨١	٢٠	مرتفعة
١٣	يتأكد المدير من تنفيذ المجالس واللجان للمهام المنوطة بها.	٣,٦٧	٠,٧٤	٢١	مرتفعة
١٧	يطلع المدير العاملين على المعاملات التي تخصهم أولاً بأول.	٣,٥٢	٠,٩٠	٢٢	متوسطة
٥	يُعد المدير خطة شاملة لميزانية المدرسة توزع على الأنشطة المختلفة	٣,٤٧	٠,٦٠	٢٣	متوسطة
٤	يُعد المدير برنامجاً لتوزيع المواد وترتيب الدروس حسب تخصصات المعلمين	٣,٤٥	٠,٩٣	٢٤	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
٦	يُعد المدير خطة سنوية تتناول الجانب الإداري من عمله	٣,٤٢	٠,٥٤	٢٥	متوسطة
٢٥	يراجع المدير ما تم تنفيذه من خطط بصفة مستمرة	٣,٤٠	٠,٨٩	٢٦	متوسطة
٢٠	يسعى المدير إلى تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة	٣,٣٤	٠,٧١	٢٧	متوسطة
٢١	يرجع المدير الى السجلات والملفات الخاصة بالعاملين عند إعداد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة	٣,٢٩	٠,٦٥	٢٨	متوسطة
٢٢	يرجع المدير إلى السجلات والملفات الخاصة بالعاملين عند الترشيح لأي عمل تنافسي.	٣,١٦	٠,٨٥	٢٩	متوسطة
٢٩	يهتم المدير بإدارة وقته لتنفيذ المهام بدقة	٣,٠٤	٠,٧٨	٣٠	متوسطة
٢٨	يهتم المدير بوضع دليل إرشادي لتنفيذ الأنشطة والبرامج المعدة.	٢,٩٥	٠,٦١	٣١	متوسطة
٩	يقوم المدير بعمل برامج خاصة للاعتناء بالمبنى المدرسي وصيانته.	٢,٩١	٠,٦٧	٣٢	متوسطة
٨	يعمل المدير على إعداد برامج للاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية.	٢,٨٧	٠,٥٦	٣٣	متوسطة
	الاداء ككل	٣,٨٠	٠,٧٥		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم ٣ ما يلي:

أن درجة تطبيق مدير المدرسة الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الإدارية، كما أدركها المشرفون التربويون، جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال ٣,٨٠ وبانحراف معياري ٠,٧٥ وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق مديري المدارس لمفهوم الأولويات التربوية في المهام الإدارية، ويُفسر ارتفاع درجة المتوسط الحسابي لتطبيق المديرين للمهام الإدارية عن مدى اهتمام مديرو المدارس بتطبيق المهام الإدارية و إعطائها أولوية قصوى وذلك لأنها في غالبها مرتبطة ارتباط مباشر بتسيير العمل في المدرسة و ظاهرة وملحوظة النتائج عند تقييم عمل مدير المدرسة، و اتفقت هذه الدراسة مع نتائج الكثير من الدراسات في هذا المجال كدراسة الحبيب (٢٠٠٥م) ودراسة الزويهي (٢٠٠٧م) ودراسة بليبيسي (٢٠٠٧م) ودراسة العواد (٢٠١٠م).

**للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مجال المهام الفنية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين؟** فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المهام الفنية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين لأفراد مجتمع الدراسة والجدول رقم ٤ يبين ذلك:

## جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المهام الفنية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
٤٤	يقوم المدير بتوجيه العمل اليومي والتأكد من أنه يسير وفق الأهداف المرسومة	٣,٧٦	٠,٧٣	١	مرتفعة
٤٥	يتابع المدير تنفيذ توصيات وتوجيهات المشرفين التربويين	٣,٧٤	٠,٤٣	٢	مرتفعة
٤١	يعمل المدير على إكساب الطلاب الخصال الحميدة	٣,٧٠	٠,٥٠	٣	مرتفعة
٣٩	يشارك المدير أولياء أمور الطلاب الخطط العلاجية لمعالجة سلوكياتهم السلبية	٣,٦٣	٠,٨١	٤	متوسطة
٣٤	يراعي المدير أهداف المرحلة التعليمية ويفهمها وفقا لما جاء في سياسة التعليم بالمملكة	٣,٥٩	٠,٤٢	٥	متوسطة
٣٥	يراعي المدير في تعامله مع الطلاب الخصائص النفسية والاجتماعية للمرحلة التعليمية.	٣,٥٤	٠,٦٩	٦	متوسطة
٤٣	يسعى المدير إلى تفعيل برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة	٣,٣٣	٠,٥٤	٧	متوسطة
٣٨	يُعد المدير الخطط العلاجية لمعالجة سلوكيات الطلاب السلبية	٣,٢١	٠,٦١	٨	متوسطة
٥٤	يحرص المدير على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة	٣,١٠	٠,٧٤	٩	متوسطة
٤٩	يعمل المدير على فتح آفاق التعاون بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب	٣,٠٨	٠,٩٠	١٠	متوسطة
٤٢	يعمل المدير على تقويم برامج النشاط بغيره تحقيق أهدافها	٣,٠٠	٠,٣٩	١١	متوسطة
٥٠	يعقد المدير الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة القضايا التربوية في المدرسة.	٢,٩٨	٠,٥٦	١٢	متوسطة
٤٠	يساعد المدير المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.	٢,٩٣	٠,٨٥	١٣	متوسطة
٥٨	يسعى المدير لإيجاد فرص منتظمة لمقابلة مديرين آخرين لتبادل الأفكار معهم	٢,٨٨	٠,٦٥	١٤	متوسطة
٤٧	يشجع المدير المعلمين على تنسيق وتبادل الزيارات الصفية الهادفة.	٢,٨٠	٠,٧٨	١٥	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
٥٢	يُتابع المدير الأعمال والأنشطة والمشاركات المختلفة للمعلمين ويوجههم.	٢,٧٩	٠,٤٩	١٦	متوسطة
٥٣	يحلل المدير خطط المواد الدراسية للمعلمين ويوجههم	٢,٧١	٠,٦٠	١٧	متوسطة
٥٥	يقدم المدير للمعلمين الأساليب الفعالة لإدارة الصف	٢,٦٨	٠,٦٣	١٨	متوسطة
٤٨	يعمل المدير على تعزيز دور المدرسة الاجتماعي	٢,٦٢	٠,٧١	١٩	متوسطة
٥٦	يستعرض المدير مع المعلمين أساليب التقويم المناسبة لقياس مستوى التحصيل لدى الطلاب	٢,٦٠	٠,٣٩	٢٠	متوسطة
٥١	يهتم المدير بالمعلم الجديد ويزوده بكل ما يحتاجه من تعليمات وتوجيهات	٢,٥٧	٠,٥٢	٢١	متوسطة
٣٦	يعمل المدير على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين شاملاً جميع النواحي	٢,٥٥	٠,٩٣	٢٢	متوسطة
٤٦	يسعى المدير إلى دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها وتقويمها	٢,٥٠	٠,٨١	٢٣	متوسطة
٥٧	يسعى المدير للإفادة من الأفراد ذوي الخبرات والقدرات في المجتمع المحلي لإثراء البرنامج التربوي	٢,٤٤	٠,٥٦	٢٤	متوسطة
٣٧	يعمل المدير على تنمية المعلمين مهنيًا من خلال تحسين كفاياتهم الإنسانية والتربوية والمهنية.	٢,٢٤	٠,٧٣	٢٥	منخفضة
	الأداء ككل	٢,٩٩	٠,٦٢		متوسطة

يتضح من الجدول رقم ٤ ما يلي:

أن درجة تطبيق مدير المدرسة الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية بمجال المهام الفنية، كما أدركها المشرفون التربويون ، جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال ٢,٩٩ و بانحراف معياري ٠,٦٢ وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق مديري المدارس لمفهوم الأولويات التربوية في المهام الفنية، وعلى ذلك نجد أنها حصلت على مستوى تطبيق أقل من تطبيق المديرين للمهام الإدارية، وقد يُفسر ذلك بأن المديرين يجدون المهام الإدارية في غالبها سهلة وتتوافق مع رغبتهم في المحافظة على سير العمل دون تطبيق البعض من المهام الفنية التي تتسم في غالبها بالصعوبة وتستغرق وقتاً أطول في التنفيذ و غير ملموسة النتائج، واتفقت هذه الدراسة مع نتائج البعض من الدراسات في هذا المجال كدراسة العواد (٢٠١٠م) ودراسة الزويهرى (٢٠٠٧م) ودراسة بليبيسي (٢٠٠٧م) ودراسة الحبيب (٢٠٠٥م).

إجابة السؤال الثالث ومناقشتها والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) عند درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى إلى المتغيرات تخصص الإشراف، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية؟  
أولاً: متغير سنوات الخدمة:

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم ٥ يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان اثر متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهام الادارية	بين المجموعات	١,٣٤٧	١	٠,٤٤٩	٢,٨٢ ٦	٠,٠٧٠
	داخل المجموعات	٢٧,٤٩١	١٣٠	٠,١٥٩		
	المجموع	٢٨,٨٣٨	١٣١			
المهام الفنية	بين المجموعات	٠,٥٨٤	١	٠,٢٩٢	١,٠٧ ٧	٠,٣٤٤
	داخل المجموعات	٣١,١٩٦	١٣٠	٠,٢٧١		
	المجموع	٣١,٧٨١	١٣١			

يتبين من الجدول رقم ٥ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة في كلا المجالين حيث حصل كل منهما على مستوى دلالة أعلى من ( $\alpha=0,05$ )، ويعزى سبب ذلك إلى تجانس الظروف المعاشية لدى أغلب المشرفين التربويين فهم يدركون درجة التطبيق لمفهوم الأولويات التربوية بدرجة متشابهة بغض النظر عن الخبرة، حيث مهما تعددت سنوات الخدمة للمشرف فمدة قصيرة تسمح له بالاطلاع على الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي قام الباحث باستخدام اختبار (T test) والجدول رقم ٦ يبين تلك النتائج:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المهام الادارية	بكالوريوس	٤,٠٨١١	٠,٥٤٢١٧	٠,٢٤٢	٠,٠٤٧
	دراسات عليا	٤,١٦٢٩	٠,٤٨٥٥٧		
المهام الفنية	بكالوريوس	٤,١٤١٩	٠,٤٢٢٦٧	١,١٣٢-	٠,٤٧٢
	دراسات عليا	٤,٢٣٥٨	٠,٤٥٦٨٧		

يتبين من الجدول رقم ٦ أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في المجال الأول والذي ينص على: تطبيق المهام الادارية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين. حيث بلغ مستوى الدلالة له ( $0,047$ ) وكانت الفروق بين فئة "بكالوريوس" وفئة "دراسات عليا" وبالرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق كانت لصالح فئة "دراسات عليا" حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ  $4,16$  في حين حصلت فئة "بكالوريوس" على متوسط حسابي بلغ  $4,08$  في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في المجال الثاني والذي ينص على " تطبيق المهام الفنية في مدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين" حيث بلغ مستوى الدلالة له أعلى من ( $\alpha=0,05$ )، وقد يفسر ذلك بأن فئة الدراسات العليا من المشرفين التربويين من خلال المستوى التعليمي أكثر إدراكاً وتحليلاً لعمل مدير المدرسة فهم بذلك يرون أن المديرين أكثر تركيزاً واهتماماً للجانب الإداري من عملهم على حساب الجانب الفني والذي يفترض أن تكون جميعها في حالة توازن عند تنفيذهم لمهامهم الإدارية والفنية.

#### ثالثاً: متغير تخصص الاشراف:

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لتخصص الإشراف قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم ٧ يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الاحادي لبيان اثر متغير تخصص الاشراف في اجابات افراد عينة الدراسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهام الادارية	بين المجموعات	٠,٦٦٧	٢	٠,٢٢٢	١,٤٧١	٠,٢٢٤
	داخل المجموعات	٢٦,١٦١	١٢٩	٠,١٥١		
	المجموع	٢٦,٨٢٩	١٣١			
المهام الفنية	بين	٠,٧٣٨	٢	٠,٢٤٦	١,٨٢٦	٠,١٤٤

					المجموعات
		٠,١٣٥	١٢٩	٢٣,٢٩٩	داخل المجموعات
			١٣١	٢٤,٠٣٧	المجموع

يتبين من الجدول رقم ٧ أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير تخصص الإشراف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مجالات الدراسة حيث كان مستوى الدلالة أعلى لجميع مجالات الدراسة، ويفسر الباحث سبب ذلك إلى تجانس إدراك المشرفين التربويين لدرجة تطبيق مفهوم الأولويات التربوية بغض النظر عن مجال الاختصاص لأن تطبيق الأولويات في المهام الإدارية والفنية يمكن أن يدركها كل مشرف زائر للمدرسة.

#### رابعاً: التدريب في مجال الإدارة

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير التدريب في مجال الإدارة قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم ٨ يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير التدريب في مجال الإدارة في إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	بين المجموعات	٠,١١٩	٢	٠,٠٤٠	٠,٢٩٠	٠,٨٣٣
	داخل المجموعات	٢٣,٥٨١	١٢٩	٠,١٣٦		
	المجموع	٢٣,٦٩٩	١٣١			
المهام الفنية	بين المجموعات	١,١٠٩	٢	٠,٣٧٠	٢,٣٠٦	٠,٠٧٨
	داخل المجموعات	٢٧,٧٣٠	١٢٩	٠,١٦٠		
	المجموع	٢٨,٨٣٨	١٣١			

يتبين من الجدول رقم ٨ أن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير التدريب في مجال الإدارة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مجالات الدراسة حيث كان مستوى الدلالة أعلى لجميع مجالات الدراسة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن طبيعة الدورات التي يلتحق بها المشرفين التربويين تكون في غالبها تجديدية، وبالتالي تشابه الخبرات المدركة من أساليب وفنيات ترتيب الأولويات التربوية.

#### التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة التأكيد على الدور القيادي لمدير المدرسة وزيادة فعاليته ليشمل المهام الفنية والإدارية عبر توفير الإمكانيات المادية والبشرية والإعداد والتأهيل والتدريب أثناء الخدمة.
- ٢- ضرورة مواكبة أحدث التطورات والمستجدات العلمية العالمية في مجال ترتيب الأولويات، والاستفادة من الدراسات والخبرات والتجارب العالمية، مما يسهم في زيادة الوعي والفهم.
- ٣- ضرورة تكامل المجالين الفني والإداري في ممارسات مديري المرحلة الثانوية لمهامهم.
- ٤- إجراء دراسة مماثلة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمفهوم الأولويات التربوية من وجهة نظر المديرين أنفسهم وعمل مقارنة بينها وبين نتائج هذه الدراسة.

### قائمة المراجع

- ١- أحمد، إبراهيم (٢٠٠٣م): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢- الأخرس، إسماعيل عباس (٢٠٠٨م): مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٢م): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت.
- ٤- الجهني، عبد الله (٢٠١٠م): "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ٥- الحبيب، عبد الرحمن محمد (٢٠٠٥م)، ترتيب مديري مدارس التعليم العام لأولويات عملهم، مجلة كليات المعلمين، جامعة الملك سعود، مجلة ٥، العدد ٢، المملكة العربية السعودية، ص ١٠٩-١٤٧.
- ٦- الخريشة، سعود (٢٠١٠م): "تقويم عملية تحديد الأولويات في الإدارات التربوية العليا، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- الخريشة، سعود، (٢٠٠٥): "تقويم عملية تحديد الأولويات التربوية في الإدارات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن حسب أنموذج ستيك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٨- الخواجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٤م): تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان.
- ٩- الزويهري، سلطان (٢٠٠٧م): "واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- السعود، راتب (٢٠٠٩م): الإدارة التربوية مفاهيم وأفاق، شركة طارق وشركاؤه للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- السقا، امثال (١٩٩٥م): "تطوير انموذج لتحديد الأولويات في التخطيط التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٢- الشمري، تركي (٢٠٠٤م): "مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ١٣- العواد، ياسين (٢٠١٠م): "أثر ادارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- ١٤- المسوري، أحمد (٢٠١٢م): "واقع الاداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين". مجلة الاستاذ، العدد ٢٠١، جامعة بغداد، العراق.
- ١٥- بلبيسي، فاتنة (٢٠٠٧م): "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ١٦- خصاونة، عمر، (١٩٩٧م): "تصورات القادة التربويين في الأردن لأولويات التربية في القرن الحادي والعشرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

- ١٧- رحال، علاء الدين و صالح، نهيل (٢٠٠٦م): "تأصيل الأولويات وكيفية تحديدها"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، عدد ٢، جامعة آل البيت الأردنية.
- ١٨- سعادة، جودت أحمد (٢٠٠٣م): "تدريس مهارات التفكير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط ١.
- ١٩- عبد العال، رائد (٢٠٠٩م): "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٠- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٩م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

- 1-Agron Peggy, Victoria Berends Karen Elli Martin Gonzalez (2009) School Wellness Policies: Perceptions, Barriers, and Needs Among School Leaders and Wellness Advocates Journal of School Health • November 2010, Vol. 80, No. 11 • © 2010, California School Boards Association
- 2-Buckner and James(2000) "Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement Opportunities, and Support" NASSP-Bulletin.
- 3- Cassel, R, & Standifer, T. (2000). Comparing The LeadershipDevelopment-Between High School. Beginning College School AdministrationStudents. Education, 120, 422-424.
- 4- Cottan, K. (2001). Applying Total Quality Management Principles toSecondary Education, School Improvement Research Services SIRS. The Office of Educational Research and Improvement, U.S .Available at: <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>.
- 5- De Gette Diana.(1998). Annovnes Education Survey Results File.CI/Amal/result 2, htm.
- 6- Dean, Fink (2010)School Leadership Succession and the Challenges of Change. Educational Management Administration& Leadership Journal, March 1, 2010 38: 202-228.
- 7- Dudley James (2006) Relashtionship of Principal's Leadership Behaviors to Academic Achievement and School Improvement Efforts BettyWilliams King, Doctor of Philosophy.
- 8- Fullan, M. (2002). The Change Leader. Educational Leadership. May. Journal of Innovation Management, vol. 33, No.(4),PP.50-71.
- 9- Johnson Patsy E(2006) Conflict And The School Leader: Expert or Novice Journal of Research for Educational Leaders (JREL) 2003, Vol. 1, NO.3, pp. 28-45.
- 10- Lukhwareni, M. (2003). Total quality management as a response to educationalin school management, (Doctoral Dissertation), University of Pretoria ,South Africa.
- 11- Pont Beatriz, Deborah Nusche, Hunter Moorman (2008) Improving School Leadership Executive Summaries Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice.
- 12- Prater Doris& MacNeil Angus J (2003) Teaghers And Principals Differ on The Seriousness of School Discipline: A Nattional Perspective.
- 13- Richland College.(2003).Strategic Planning Priorities for studentLearning Url: [www.eric.dccd.edu/thunder/Priorities.htm](http://www.eric.dccd.edu/thunder/Priorities.htm).

- 14- Sharma, S. (2011). Attributes of School Principals-Leadership Qualities&Capacities, Institute of Principalship Studies, University of Malaya, KualaLumpur, Malaysia.
- 15- Sindhvad Swetal,(2009) School Principals as Instructional Leaders: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines.
- 16- Stone, H., Parker, J. D., & Wood, L. M. (2005). Report on the Ontario Principals' CouncilLeadership Study. from Rutgers University, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- 17- Yu S.O Victor (2009) Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective European Journal of Social Sciences, Vol8, No1, pp 171.

