



SIATS Journals

**The Journal of Sharia Fundamentals for  
Specialized Researches**

**(JSFSR)**

Journal home page: <http://www.siats.co.uk>



مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية

المجلد 5 ، العدد 3 ، تموز ، يوليو 2019م.

e ISSN 2289-9073

القدرات القيادية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي:  
دراسة ميدانية لوجهات نظر معلمي محافظة البريمي بسلطنة عمان

**LEADERSHIP ABILITIES OF POST-PRIMARY SCHOOL  
PRINCIPALS: A TEACHERS' PERSPECTIVE OF BURAIMI  
GOVERNORATE, SULTANATE OF OMAN**

Jamal bin Khalifa bin Mohammed bin Taleb Al Marboubi

Dr: Mahmoud Mohamed Ali

Faculty of Major Language Studies (FPBU)

Universiti Sains Islam Malaysia

[abujawaher1973@hotmail.com](mailto:abujawaher1973@hotmail.com)

1440 هـ - 2019 م



---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received 25/4/2019

Received in revised form 22/5/2019

Accepted 30/6/2019

Available online 15/7/2019

**Keywords:**

*Insert keywords for your paper*

---

## ABSTRACT

This quantitative study aims to shed light on the abilities and leadership competencies for the principals of post-primary schools in the governorate of Buraimi in the Sultanate of Oman. The extent to which they practice these abilities during their work by teachers' perspectives. The problem is the lack of some principals; of the skills and abilities of the amazing technological developments, programs and applications currently employed in the field of education, which called for the need for these managers to address their training needs. The descriptive analytical method was used as an appropriate method for this study. Data were collected from a random sample of (287) teachers. A questionnaire of (60) statement was designed using (5) themes: the use of power, familiarity with the principles of communication, objectivity, understanding of others, flexibility. The findings revealed that: That the theme of communication came first, secondly the ability to use power to achieve the management objectives within the school, and came the theme of understanding others before the last. While the theme of flexibility came last.

Keywords: leadership, school principals, Buraimi Governorate

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الكمية إلى تسليط الضوء على القدرات والكفايات القيادية التي ينبغي توفرها لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة البريمي بسلطنة عمان، ومدى ممارستهم ومزاولتهم لهذه القدرات خلال عملهم من وجهة نظر المعلمين. تتركز المشكلة في افتقار بعض مديري مدارس ما بعد الأساسي؛ لبعض المهارات والقدرات التي يتوجب عليهم امتلاكها في ضوء التطورات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية المذهلة التي توظف حاليًا في الحقل التربوي، الأمر الذي دعا إلى ضرورة تلمس هؤلاء المديرين لاحتياجاتهم التدريبية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الملائم لهذه الدراسة، يقوم بوصف الواقع في الحقل التربوي وصفًا دقيقًا. تم جمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددها (287) معلمًا ومعلمة، وفق استبانة صممت من (60) فقرة موزعة في (5) محاور شملت: استخدام السلطة، الإمام بمبادئ الاتصال، الموضوعية، فهم الآخرين، المرونة. أظهرت النتائج: إلى أن محور الإمام بمبادئ الاتصال جاء بالمرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية القدرة على استخدام السلطة في تحقيق أهداف موضوعية الإدارة في قراراتها وممارساتها داخل المدرسة، وجاء محور فهم الآخرين قبل الأخير. وحصل محور المرونة على المرتبة الأخيرة.

كلمات مفتاحية: القدرات القيادية، مدراء المدارس، محافظة البريمي

## المقدمة:

تشهد منظومة التعليم تحولات كبيرة ومتسارعة نتيجة الثورة التكنولوجية الحديثة، التي ألقت بظلالها على العملية التعليمية وعلى القيادة التربوية. فبات لزاماً على المؤسسات التعليمية الاهتمام بصقل القائد التربوي، باعتباره المعني بتحقيق أهداف تلك المؤسسات، التي تتطلب وجود قائدٍ واعٍ ومسؤول عن اتخاذ القرار المناسب إزاء التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة، التي ركزت على معايير الجودة الشاملة للتعليم، والخروج من عباءة النمط التقليدي للعملية التعليمية، ومروّراً بالاستثمار الأمثل للتكنولوجيا، وصولاً إلى الهدف الأسمى وهو تحقيق الشراكة بين مؤسسات المجتمع وأفراده.

يقول كارينجي (1999): اجعل عقلك متفتحاً وقابلاً للتغيير طوال يومك، فلا يمكنك أن تخطو خطوة في عالم التقدم دون مراجعة أفكارك وآرائك باستمرار. ويضيف كذلك إلى أن التفكير الثقافي سيتطلب جيلاً جديداً من القادة أو الزعماء الذين سيختلفون نهائياً عن أسلافهم من الزعماء. ويقول: إن المقودين هم من يستأثرون بأمر قائدهم وفقاً للعمل الذي يوجههم به للوصول إلى الغاية التي يسعى لها. ويقول الجنرال الفرنسي فوش في هذا الصدد: "يبرز القائد عندما تحين الساعة لاتخاذ القرار" (في كورتوا، 2010). كما يقول الكاتب الإنجليزي وأحد قادة الثورة العلمية فرانسيس بيكون: إذا أردت الوصول إلى ما لم يصل إليه أحد قبلك؛ فاسلك طرقاً جديدة لم يسلكها أحد (في الشاروني، 1981).

كما ذكرت مجلة رواد الأعمال (2014) تعريفاً منقولاً عن روبرت جوس عميد كلية ستانفورد لإدارة الأعمال؛ بأن القيادة هي تحمل المسؤولية المطلقة عن سلامة المؤسسة وازدهارها والحرص على تغييرها للأفضل دائماً، فالقيادة الحقيقية ليست مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة، وإنما هي مسألة تحمل المسؤولية. ويضيف المنيف (2016): كل نفس ذائقة الموت، ولكن ليس كل نفس ذائقة الحياة، أبحر نحو جزيرة النجاح وجدف مسرعاً لها، واستعن بصحبة طيبة تعينك على الخير وتشد من أزرك وتقوي من عزيمتك.

وقد بين الله تعالى هذه الصفات في قوله سبحانه: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران؛ 159).

لقد كان التعليم هاجساً لدى القادة على مر العصور، حيث شغفوا بأصوله ومكنوناته، ودائماً ما كانوا يميلون إلى الاستماع والقراءة إلى مختلف أنواع العلوم، فبرز منهم الأديب والشاعر والمثقف، فلقد كانوا قادة للتعليم قبل أن يكونوا قادة في مناصبهم. وبحسب كارينجي (1999) فإن القادة المتميزين هم الذين اعتادوا على إشراك موظفيهم في شتى جوانب العمل، وأعطوا لهم كافة الصلاحيات

لتشكيل فرق العمل دون أن يصدرها لهم أي أوامر بذلك، وكان شعارهم أن من يقومون بالعمل هم الأجدر باتخاذ القرارات عن غيرهم، لذلك تأتي الاستجابة من قبلهم بشكل إيجابي يختلف تمامًا عن أقرانهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى. ويتفق هور (2011) مع ما ذكره كارينجي، فإن القادة الحقيقيين هم الذين يقومون بعملية التغيير في مؤسساتهم وفي نفوس مرؤوسيه، حيث لا يمكن تغيير الكل دون الشروع في البداية إلى تغيير الجزء، ولا يمكن لأي مؤسسة قائمة أن تتغير إلا من خلال تغيير أفرادها وهيئتهم أمام التحديات التي سيواجهونها مستقبلاً ومساعدتهم على تذليلها، وصولاً بهم إلى النمو والتطور وخلق حالة من الثقافة الإيجابية يشعر معها الجميع بالحاجة إلى العلم والمعرفة.

### مشكلة الدراسة:

لقد كانت عملية الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية أمراً ضروريا وملحاً من قبل صنّاع القرار، ودقت عليه الدول ناقوس الخطر، لا سيما مع ولوجها إلى عالم الفضائيات والشبكة العنكبوتية، وما صاحبها من انفتاح كبير أثر بشكل أو بآخر على عملية التعليم، فلم يعد مدير المدرسة هو من يوجه ويقود فحسب، بل أصبح هناك شركاء آخرون في العملية التعليمية، ولم تعد المؤثرات الرئيسة في التربية (المسجد والأسرة والمدرسة) هي المعنية فقط بدور الإرشاد، بل تعدى الأمر إلى وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الفضائية والسفرات السياحية ذات الطابع التربوي، والتي تقدمها وتدعمها بعض الجهات الرسمية وغير الرسمية. ولكي نستطيع من جديد أن نعيد تلك الأهمية إلى مدير المدرسة، فإن هذا لن يتأتى إلا من خلال تحويل هذا المدير إلى قائد ومبدع يستطيع أن يوظف إمكانيات مدرسته وكادرها توظيفاً سليماً من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

إن القيادة التعليمية في الزمن الماضي تختلف كلياً عنها في الحاضر، ليس فقط من حيث الإمكانيات المادية فحسب، وإنما كذلك من حيث الاتجاهات الفكرية والعلمية والقيم والمبادئ، لا سيما أن الاهتمام ينصب حالياً في الجوانب التحليلية والتشخيصية في ظل التقدم العلمي المعاصر. فليس اليوم من يؤلف الكتب يتوجب عليه أن يكون من طبقة الأدباء والمفكرين، بل تعدى الأمر إلى أصحاب التجارب الإثرائية الناجحة الذين استطاعوا تحويل أفكارهم إلى مناهج عمل مثيرة.

يدرك الباحث جيداً حجم التغيرات الهائلة والمتسارعة في شتى المجالات لا سيما العلمية منها، وما يترتب على ذلك من أهمية أن يمتلك معه القائد للعديد من الطاقات والقدرات العالية التي تمكنه من نقلها إلى مرؤوسيه، وأن يكون التطوير والابتكار شعاراً للمؤسسة التي يعتلي مسؤوليتها، وأن يوسع من دائرة الاتصال والتواصل الفعال معهم بشكل إيجابي. والأهم من هذا وذاك أن يحافظ

على اتقاد قريحتهم النشطة في العمل وفق كافة الظروف المختلفة، وأن يستغل كل المواهب والطاقات المتوفرة لتحقيق الأهداف المنشودة. ولهذا فإن سمة هذه التغيرات التي ظهرت في المجتمعات؛ إنما تحققت بواسطة أفراد من ذوي المواهب الخارقة غير العادية، ونجحوا بامتياز في قيادة دفة النجاح إلى منظماتهم ومؤسساتهم وفقاً لهذه القدرات.

وبذلك فإن مشكلة الدراسة بدأت عند الباحث بناء على الزيارات الميدانية التي قام بها إلى مدارس محافظة البريمي في سلطنة عمان— بحكم طبيعة عمله — وما تلاها من ملاحظات لديه تتمحور حول افتقار البعض من مديري مدارس ما بعد الأساسي لبعض المهارات والقدرات التي يتوجب عليهم أهمية امتلاكها في ضوء التطورات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية المذهلة التي تم توظيفها حالياً في الحقل التربوي، الأمر الذي دعا إلى ضرورة تلمس هؤلاء المديرين لاحتياجاتهم التدريبية ليتسنى لهم في ما بعد الوقوف على احتياجات معلمهم المادية والمعنوية، ومد جسور التواصل معهم، وتقدير آرائهم وتقبل اقتراحاتهم، وصولاً بهم إلى أعلى مراتب الهرم في الجوانب الإنسانية والمعرفية، وكل هذا — كما أسلفنا — لن يتأتى إلا بتملك مدير المدرسة للقدرات القيادية التي تؤهله إلى اقتحام عالم النجاح له ولعلميه وفق طرق علمية تحت مظلة البحث العلمي.

### أهداف الدراسة:

يتجسد أهداف الدراسة الرئيس في: تشخيص ومنقشة مدى توافر القدرات القيادية لمديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي بسلطنة عمان، من وجهة نظر المعلمين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الأدوار القيادية لمدير المدرسة:

يعتبر القائد التربوي هو الشخص الأكثر تأثيراً في الآخرين، ولا سيما المعلمين منهم، كونه يسعى بشغف إلى إحداث التغييرات التي من شأنها أن تنقل البيئة المدرسية من مكان لتلقي العلم فقط بصورة تقليدية، إلى بيئة جاذبة للمبدعين والمتميزين في آن سواء، وهذا لن يتأتى إلا بتوافر المهارات التي تعينه على ممارسة دوره القيادي بصورة إيجابية وفعالة. وقد بين العجمي (2009) أبرز الأدوار التي يجب على مدير المدرسة أن يكون ملماً بها:

1. أن يكون ذا دراية بآلية التخطيط الجيد لتحقيق أهداف المدرسة.

2. القدرة على تنظيم العمل المدرسي وتوزيعه على أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية.
  3. إقامة جسور العلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.
  4. استخدام أسلوب الاتصال الفعال كحلقة وصل بين العاملين في المدرسة والإدارة المدرسية من جهة وبين العاملين بعضهم ببعض من جهة أخرى وبين المجتمع المحلي كذلك.
  5. توفير كافة الظروف المناسبة لضمان تنفيذ المهمات المدرسية بكفاءة عالية.
- لقد احتلت القيادة المدرسية مكانة متميزة ضمن المستويات الإدارية التي يتبلور معها النظام التربوي، كونها تعمل مع المستويات الثلاثة (المعلمين، الطلاب، أفراد المجتمع المحلي)، لذلك كان حريًا بمدير المدرسة أن يمتلك بعض القدرات والخصائص، نوجزها في ما يلي بحسب الطويل (2001):
- القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في صنعائها:
- أ. يتوجب على القائد المدرسي المتميز أن يكون قادرًا على اتخاذ القرار المناسب ومشاركة مرؤوسيه في صنعته، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى فاعلية القرار وتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية بشكل دقيق.
  - ب. القدرة على الموضوعية: وهي التي تفرض على القائد المدرسي عدم التحيز، فالقائد الناجح عليه أن يلجم عواطفه وتحيزاته الشخصية عند إصدار الأحكام للوصول إلى تحقيق العدالة في التعامل مع الآخرين.
  - ج. القدرة على التفاعل مع الآخرين: ضرورة إلمام المدير بكافة العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والاتجاهات السياسية، باعتباره قائدًا تربويًا، بحيث يستطيع من خلالها التفاعل مع الآخرين وتقوده لكسب ولائهم الطوعي وإقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.
  - د. القدرة على المرونة: يتوجب على القائد أن يمتلك قدرًا كافيًا من المرونة في تصرفاته وعلاقاته مع الآخرين، فيجمع بين الحزم واللين، والشدّة والرفقة، بحسب ما تقتضيه الظروف، وضرورة عدم التمسك الزائد عن حده في تطبيق القوانين والخطط التي تؤدي إلى قتل الإبداع والابتكار والتجديد عند مرؤوسيه..

هـ. القدرة على تفويض الصلاحيات: تشير الدراسات الحديثة إلى ضرورة امتلاك القائد المدرسي القدرة على تفويض الصلاحيات على مختلف المستويات وعدم حصرها بشخص معين، وعليه نقل حق التصرف إلى المرؤوسين الأدنى؛ تحقيقاً لمبدأ التشاركية والتدرج في السلطة، وعليه التعامل مع المواقف التي تسترعي التفويض فيها بحكمة.

و. القدرة على إجراء الاتصالات مع العاملين: يرى الباحث أنه من الأهمية بمكان أن يمتلك القائد المدرسي القدرة على عملية الاتصال والتواصل مع الآخرين، دون أن يكون هذا الاتصال محصوراً في الاتجاه من أعلى إلى أسفل فحسب، بل يجب أن يمتد أثره إلى توصيل المعلومات للعاملين، ومشاركتهم وتبادل الآراء والأفكار معهم من أجل تحقيق الأهداف المدرسية المرجوة.

ز. الطلاقة اللفظية: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على مخاطبة الآخرين وفق أسلوب يمتاز بالرصانة والدقة في التعبير، كونها من الأساليب الفعالة في نقل أفكاره إلى مرؤوسيه وتعد من أسهل الطرق كذلك.

### الدراسات السابقة

دراسة حورية (2012) فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. هدفت الدراسة التعرف عن كثر على درجة فعالية القيادة الإدارية عند هؤلاء المديرين في مدارس المدينة المنورة، وهل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين فعاليات القيادة الإدارية بين هؤلاء المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة.

استخدمت الباحثة اختبار القيادة لموسي، والذي توزع على خمسة مجالات: ( فهم الآخرين، الموضوعية، استخدام السلطة، معرفة مبادئ الاتصال، المرونة ). متضمناً (50) سؤالاً تم توزيعها على عدد أفراد العينة والتي تكونت من (86) مديراً ومديرة، بواقع (51) للذكور، و (35) للإناث.

جاءت النتائج لتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لفعاليات القيادة الإدارية بحسب متغير الخدمة الإدارية، المؤهل، التخصص. أوصت الدراسة بضرورة إشراك مديري المدارس في برامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة تزيد من درجة الفعالية لديهم، وإكسابهم مهارات متعددة تخدمهم في مجال عملهم.



- دراسة العدواني ( 2013 ) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. ناقشت الدراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومدى علاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين. واختارت الباحثة عينة عشوائية بلغت (600) معلماً ومعلمة، وقد اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي. أعدت استبانتين لهذا الغرض، هما: استبانة الأنماط القيادية وتكونت من (34) فقرة تم توزيعها على مجالات ثلاثة: نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة التسلسلي، نمط القيادة التسيبي. الاستبانة الثانية من ( 25 ) فقرة، هدفت قياس الدرجة الكلية للضغوط التنظيمية للمعلمين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين هنالك، وجاء نمط القيادة التسلسلي في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة حل نمط القيادة التسيبي. أما ما يتعلق بمستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين فقد أتت متوسطة القياس. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تعزيز النمط القيادي الديمقراطي عند المديرين، ومنحهم العلاوات والحوافز المادية والمعنوية، وإشراكهم في الدورات التدريبية التي تساهم في تسليط الضوء على دورهم في الحقل التربوي.
- دراسة الكلابي ( 2011 ) القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. ناقشت الدراسة واقع العلاقة بين القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي لمعلميهم، وأيضاً أتت للتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة حول هذه القدرات التي يتطلب توافرها في مديريهم، وعرجت على العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء المعلمين.
- وقد شملت عينة الدراسة (360) مديراً ومعلمًا، تمت الاستجابة من (260) فرداً من أفراد العينة بنسبة (73,44%) من هذه العينة، واستخدم الباحث من خلالها المنهج الوصفي التحليلي، كما راعى فيها استخدامه لمقياس القدرات القيادية والذي يتوزع على خمسة مجالات: (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال).
- عزز الباحث دراسته من خلال تصميمه لاستبانة الرضا الوظيفي والتي تضمنت ( 50 ) عبارة توزعت على ستة مجالات: المسؤولية، الإشراف، العلاقة مع زملاء العمل، ظروف بيئة العمل، الشعور بالإنجاز، الحوافز.
- جاءت نتائج الدراسة وفق ما يلي:
- أن المديرين يرون أن مستوى القدرات القيادية لنظرائهم أتت بدرجة متوسط.

- أن المعلمين يرون بأن مستوى القدرات القيادية للمديرين أتت بدرجة ضعيف.
- أن المديرين والمعلمين يرون أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة متوسط.
- هنالك علاقة طردية إيجابية عند مستوى دلالة إحصائية ( 0,5 ) بين القدرات القيادية للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم بحسب رأي أفراد تلك العينة.
- أوصت الدراسة بضرورة إشراك كل المديرين في دورات تدريبية خاصة تعنى بمراعاة معلميهم في الجوانب النفسية والإنسانية التي تسهم في الاستقرار الوظيفي للكوادر المدرسية.
- دراسة أبو مخ ( 2013 ) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في ضوء الرؤية المستقبلية. وقد أتت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق هؤلاء المديرين لمؤشرات الرؤى المستقبلية والمتعلقة بالمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وكشف النقاب كذلك عن طبيعة العلاقة بين الممارسات التي يقوم بها مديرو تلك المدارس داخل الخط الأخضر وبين تطبيقهم لها وفق الرؤية المستقبلية.
- اقتصرت الدراسة على بعض المدارس الابتدائية في الوسط العربي داخل الخط الأخضر، وقد شملت عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات والمفتشين التربويين. بينت الدراسة أن هنالك قلقًا واضحًا يرجع إلى وجود بعض المعضلات التي تعيق تحسين العملية التعليمية لا سيما ما يتعلق بالإدارة في ضوء التقدم العلمي والعولمة والتطورات التكنولوجية الحديثة والتي خلقت بيئات تعليمية عديدة وأسهمت في الارتقاء بمستويات الرؤوسيين، الأمر الذي يتطلب وجود قادة تربويين ذوي مهارات وقدرات عالية تختلف عن سابقهم في الحقبة الماضية. وجود رغبة لدى مديري المدارس لتوفير تغذية راجعة لهم، خاصة في أدائهم المهني. أوصت الدراسة التركيز على المهارات القيادية: الإنسانية، الاجتماعية، الذاتية، الفنية، الإدراكية التصورية، لما لها من دور مهم.

#### منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتبار أنه يصف القدرات القيادية والمهارات والكفايات المطلوب توافرها لدى القائد المدرسي.

مجتمع الدراسة: بلغ عدد معلمي المدارس الحكومية في محافظة البريمي بسلطنة عمان طبقاً للدليل الإحصائي السنوي للعام الدراسي (2017 – 2018م) لوزارة التربية والتعليم: (1462) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة: استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية في اختياره؛ بلغ مجموع أفراد العينة (287) معلم ومعلمة  
أداة الدراسة: لإعداد فقرات الاستبانة، تم الاستعانة بالأدب التربوي. فدراسة أباطة، (1990) ناقشت القدرات القيادية لمديري المدارس في الأردن في مجالات: (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال). أما دراسة محمد، (1998) فقد حددت القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مجالات: (المرونة، الموضوعية، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار،

ممارسة الصلاحيات، الاتصال). وحددت دراسة العتيبي، (2007) مجالات القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في: (التخطيط وتنظيم العمل، الرقابة والتوجيه، اتخاذ القرارات، التقييم والتقويم)، ودراسة أبو زعيتر، (2009) اعتمدت: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية). بذلك اتفقت العديد من الدراسات على جعل مجالات القدرة القيادية في خمسة مجالات هي: (استخدام السلطة، الإلمام بمبادئ الاتصال، الموضوعية، فهم الآخرين، المرونة).

اعتمد الباحث الاستبانة حسب التدرج الخماسي لمقياس ليكرت، وتم صياغة مفرداتها في مجالات القدرة القيادية في خمس مجالات، تضمن كل مجال عدداً من المفردات بإجمالي (60) فقرة، كما في الجدول الآتي:

جدول (1) مجالات الاستبانة وعدد فقرات كل مجال

| المجال                 | عدد المفردات |
|------------------------|--------------|
| استخدام السلطة         | 15           |
| الإلمام بمبادئ الاتصال | 15           |
| الموضوعية              | 10           |
| فهم الآخرين            | 11           |
| المرونة                | 9            |
| الإجمالي               | 60           |

**الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** تم استطلاع رأي (10) محكمين من المختصين والخبراء من أساتذة الجامعات، في مجال القدرات القيادية في الإدارة التربوية بجامعة السلطنة (جامعة السلطان قابوس، جامعة نزوى، جامعة صحار)، لتحكيم فقرات الاستبانة. وتم إجراء التعديلات حسب آراء السادة المحكمين.

**حساب الثبات:** قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة، بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل. استنادا لاستجابات عينة استطلاعية بلغت (40) من المعلمين والمعلمات. وقد تراوح معامل الثبات بين (0.77 إلى 0.97) وللإستبانة ككل (0.87) مما يدل على أن الاستبانة تنقسم بالثبات وتعد ملائمة لأغراض البحث.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات:** استخدم الباحث التحليل الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة. وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

### نتائج الدراسة

#### الإجابة عن السؤال الرئيس:

نص السؤال الأول على: "ما مدى توافر القدرات القيادية لمديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"، وللإجابة عن هذين السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات محاور الاستبانة في أبعادها الخمسة، وترتيبها في ضوء نسبة التوافر لدى المعلمين، وفي ما يلي عرض لهذه النتائج:

#### المجال الأول: استخدام السلطة

يوضح جدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "استخدام السلطة" وترتيبها في ضوء درجة التوافر:

جدول (2) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "استخدام السلطة" وترتيبها

| المفردة | العبارة                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة % | الترتيب |
|---------|----------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------|---------|
| 1       | يُعد المدير الخطط الإدارية والتنظيمية بصورة منفردة.                  | 3.2718  | 1.5223            | 65.4355  | 15      |
| 2       | يتعاون المدير مع الهيئة التدريسية في إعداد الخطة العامة للمدرسة.     | 4.4390  | 0.8664            | 88.7805  | 9       |
| 3       | يضع المدير الخطة وفقا للحاجات المدرسية والبرامج الدراسية.            | 4.6063  | 0.6858            | 92.1254  | 1       |
| 4       | يلتزم المدير بالمدة الزمنية المحددة للقرارات والمهام في خطة المدرسة. | 4.4634  | 0.7031            | 89.2683  | 5.5     |
| 5       | يعتمد المدير المعلومات الدقيقة والموضوعية لوضع خطة العمل.            | 4.4111  | 0.8267            | 88.2230  | 13      |
| 6       | يلتزم المدير باللوائح والتعليمات في عمله وفقا لقانون العمل والوزارة. | 4.5505  | 0.7457            | 91.0105  | 2       |
| 7       | يفوض المدير مهام العمل على الهيئة التدريسية والإدارية وفقا لقدراتهم. | 4.4355  | 0.7857            | 88.7108  | 10      |
| 8       | يمارس المدير النقد البناء واقتراحات الهيئة التدريسية في تطوير العمل  | 4.4251  | 0.8111            | 88.5017  | 11      |
| 9       | يجتمع المدير بالتدريسيين والإداريين دوريا لمناقشة المشكلات والتحديات | 4.5052  | 0.8059            | 90.1045  | 4       |

|    |                                                                           |               |               |                |          |
|----|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------|
| 10 | يعتمد المدير الوقائع والحقائق عند تقييم المعلمين واتخاذ القرارات.         | 4.4634        | 0.7741        | 89.2683        | 5.5      |
| 11 | يلتزم المدير بتنفيذ القرارات التي يتخذها.                                 | 4.4564        | 0.6977        | 89.1289        | 7        |
| 12 | يُقيّم المدير المعلمين والإداريين في ضوء المعايير العلمية لنماذج التقييم. | 4.5226        | 0.7836        | 90.4530        | 3        |
| 13 | يتخذ المدير من التغذية الراجعة أسلوباً لتعديل العمل.                      | 4.4181        | 0.7751        | 88.3624        | 12       |
| 14 | يعتمد المدير على الرقابة الإدارية لضمان سير العمل بصورة صحيحة.            | 4.3972        | 0.7861        | 87.9443        | 14       |
| 15 | يتخذ المدير القرارات السليمة عند إدارة الأزمات.                           | 4.4495        | 0.8130        | 88.9895        | 8        |
|    | <b>المعدل</b>                                                             | <b>4.3877</b> | <b>0.8255</b> | <b>87.7538</b> | <b>-</b> |

يتضح من الجدول السابق أن معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.3877) أي بتقدير عالي، وبانحراف معياري قدره (0.8255). حين تراوحت متوسطات المفردات بين (3.2718-4.6063)، حيث كان اهتمام المدير بوضع الخطة وفقاً للحاجات المدرسية والبرامج الدراسية في المرتبة الأولى بنسبة 92.12%، تلاها التزام المدير باللوائح والتعليمات في سير العمل وفقاً لقانون تنظيم العملية التعليمية (قانون العمل والوزارة) بنسبة 91.01%، كما كان تقييم المدير للمعلمين والهيئة الإدارية في ضوء المعايير التي تتضمنها نماذج التقييم في المرتبة الثالثة بنسبة 90.45%. في المرتبة قبل الأخيرة حصلت المفردة "يعتمد المدير على الرقابة الإدارية لضمان سير العمل بصورة صحيحة" على 87.94%، وفي آخر الترتيب جاء إعداد المدير الخطط الإدارية والتنظيمية بصورة منفردة بنسبة توافر 65.43%.

### المجال الثاني: الإلمام بمبادئ الاتصال

يوضح جدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "الإلمام بمبادئ الاتصال" وترتيبها في ضوء درجة التوافر:

جدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "الإلمام بمبادئ الاتصال" وترتيبها

| المفردة | العبارة                                                                             | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة % | الترتيب |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------|---------|
| 16      | لدى المدير برنامج متكامل يضمن الاتصال المستمر بأولياء الأمور.                       | 4.3589  | 0.7756            | 87.1777  | 12      |
| 17      | يجتمع المدير بالطلبة للاستماع إليهم.                                                | 4.1185  | 0.9045            | 82.3693  | 15      |
| 18      | يشخص المدير المشكلات عبر اتصالات مباشرة وغير مباشرة .                               | 4.3171  | 0.7937            | 86.3415  | 13      |
| 19      | يعبر المدير عبر قنوات اتصال متعددة عن احترامه وثقته في الإداريين والهيئة التدريسية. | 4.4321  | 0.7674            | 88.6411  | 9       |
| 20      | يوظف المدير قدراته ومعرفته الجيدة بالقوانين والتشريعات لخدمة المدرسة .              | 4.4913  | 0.7187            | 89.8258  | 6       |
| 21      | يوجه المدير المعلمين للإجراءات المطلوبة منهم في ضوء نتائج التقييم.                  | 4.5331  | 0.7325            | 90.6620  | 4       |

|    |                                                                                                                                |               |               |                |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|-----|
| 22 | بيني المدير شبكة من العلاقات الجيدة مع الهيئة التدريسية والإدارية.                                                             | 4.5122        | 0.7612        | 90.2439        | 5   |
| 23 | يحرص المدير على توجيه المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية.                                                                    | 4.4564        | 0.8004        | 89.1289        | 7   |
| 24 | ينشر المدير اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، التي تنظم العلاقات بينه وبين الهيئة التدريسية والإدارية وتحدد مسؤوليات كل منهم. | 4.4390        | 0.8208        | 88.7805        | 8   |
| 25 | يعتمد المدير الاجتماعات الدورية والاستثنائية لتبادل وجهات النظر                                                                | 4.3659        | 0.8822        | 87.3171        | 11  |
| 26 | يشجع المدير على الزيارات المتبادلة بين المعلمين.                                                                               | 4.4146        | 0.7747        | 88.2927        | 10  |
| 27 | تمثل تقارير تقييم الأداء، وصناديق الاقتراحات والشكاوى قناة اتصال يعتمد عليها المدير في الإدارة.                                | 4.1951        | 0.9370        | 83.9024        | 14  |
| 28 | يستعمل المدير وسائل الاتصال المكتوبة، والشفهية، والإلكترونية، والمسموعة في إدارة المدرسة.                                      | 4.5436        | 0.7027        | 90.8711        | 1   |
| 29 | يعبر المدير عن ثقافة الثقة والاحترام والتودد بينه وبين المعلمين.                                                               | 4.5401        | 0.7176        | 90.8014        | 2.5 |
| 30 | يتواصل المدير مع المعلمين والإداريين بطريقة واضحة ومباشرة.                                                                     | 4.5401        | 0.8092        | 90.8014        | 2.5 |
|    | <b>المعدل</b>                                                                                                                  | <b>4.4172</b> | <b>0.7932</b> | <b>88.0353</b> | -   |

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.4172) أي بتقدير عالي جداً، وبانحراف معياري قدره (0.7932). حينما تراوحت متوسطات المفردات جاءت بين (4.1185- 4.5436). حيث كان استعمال المدير وسائل الاتصال المكتوبة، والشفهية، والإلكترونية، والمسموعة في إدارة المدرسة؛ في المرتبة الأولى بنسبة 90.87%، في حين تساوت نسبة توافر تعبير المدير عن ثقافة الثقة والاحترام والتودد بينه وبين المعلمين عبر وسائل اتصال متعددة، مع تواصله مع المعلمين والإداريين بطريقة واضحة ومباشرة لا تقبل التأويل حيث بلغت نسبة كل منهم 90.8%، واحتل المرتبة الرابعة توجيه المدير المعلمين للإجراءات المطلوبة منهم في ضوء نتائج التقييم بنسبة 88.78%. وفي المرتبة قبل الأخيرة حصلت المفردة: "تمثل تقارير تقييم الأداء، وصناديق الاقتراحات والشكاوى قناة اتصال يعتمد عليها المدير في الإدارة" على 80.92%، وفي آخر الترتيب جاء اجتماع المدير بالطلبة للاستماع إليهم بنسبة توافر 82.36%.

### المجال الثالث: الموضوعية

يوضح جدول الآتي قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "الموضوعية" وترتيبها في ضوء درجة التوافر:

جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "الموضوعية" وترتيبها

| المفردة | العبرة                                                                              | المتوسط       | الانحراف المعياري | النسبة %       | الترتيب  |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------|
| 31      | يوزع المدير الأعباء والمهام اليومية على المعلمين في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.     | 4.3484        | 0.8990            | 86.9686        | 7        |
| 32      | يقدم المدير الدعم الفني والإداري للمعلمين في ضوء نتائج التقييم.                     | 4.2997        | 0.8655            | 85.9930        | 8        |
| 33      | يتعامل المدير مع المعلمين والهيئة الإدارية بالعدل والمساواة.                        | 4.3554        | 0.9676            | 87.1080        | 6        |
| 34      | يتصف المدير بالهدوء والسيطرة على الغضب لإصدار قرارات تخدم مصلحة العمل.              | 4.3693        | 0.9328            | 87.3868        | 5        |
| 35      | ينظم المدير الوقت المدرسي بشكل جيد.                                                 | 4.4843        | 0.7611            | 89.6864        | 2        |
| 36      | يعتمد المدير الحقائق والمعلومات الدقيقة عند حله للمشكلات داخل المدرسة.              | 4.4704        | 0.7515            | 89.4077        | 3        |
| 37      | يتابع المدير - بدقة وبمسؤولية عالية المستوى - القرارات المتخذة من قبله.             | 4.4042        | 0.8260            | 88.0836        | 4        |
| 38      | كثيراً ما يستعمل المدير معايير جاهزة ونماذج مخصصة لتقييم المعلمين والهيئة الإدارية. | 4.1707        | 0.8980            | 83.4146        | 9        |
| 39      | يقف المدير إلى جانب المعلمين في المواقف التي تحتاج إلى دعم.                         | 4.5366        | 0.7604            | 90.7317        | 1        |
| 40      | يبالغ المدير في التعامل مع الموضوعات غير المهمة.                                    | 3.1742        | 1.4572            | 63.4843        | 10       |
|         | <b>المعدل</b>                                                                       | <b>4.2613</b> | <b>0.9119</b>     | <b>85.2265</b> | <b>-</b> |

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.2613) أي بتقدير عالي جداً، وبانحراف معياري قدره (0.9119). عندما تراوحت متوسطات المفردات جاءت بين (3.1742 - 4.5366). حيث كان "وقوف المدير إلى جانب المعلمين في المواقف التي تحتاج إلى دعم" في المرتبة الأولى بنسبة 90.73%. تلاها "ينظم المدير الوقت المدرسي بشكل جيد" بنسبة 89.68%. وكان "اعتماد المدير الحقائق والمعلومات الدقيقة عند حله للمشكلات داخل المدرسة" في المرتبة الثالثة بنسبة 89.40%. وفي المرتبة قبل الأخيرة حصلت المفردة "كثيراً ما يستعمل المدير معايير جاهزة ونماذج مخصصة لتقييم المعلمين والهيئة الإدارية" على 83.4146%. وفي آخر الترتيب جاء "أن يبالغ المدير في التعامل مع الموضوعات غير المهمة" بنسبة توافر 63.4843%، ويوضح شكل (3) نسبة التوافر لمفردات مجال الموضوعية ضمن مجالات القدرات الإدارية لمديري مدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي بالسلطنة.

#### المجال الرابع: فهم الآخرين

يوضح الجدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال "فهم الآخرين" وترتيبها في ضوء درجة التوافر:

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال " فهم الآخرين " وترتيبها

| المفردة | العبرة                                                               | المتوسط       | الانحراف المعياري | النسبة %       | الترتيب  |
|---------|----------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------|
| 41      | يكرم المدير المعلمين في نهاية العام الدراسي لجهودهم المبذولة.        | 4.2125        | 1.0479            | 84.2509        | 9        |
| 42      | يعتمد المدير سياسة التشجيع والدعم لاستمرارية عطاء المعلمين.          | 4.4321        | 0.8413            | 88.6411        | 4        |
| 43      | ينبه المدير المعلمين لأخطائهم في سرية تامة دون التشهير بهم.          | 4.3798        | 0.9600            | 87.5958        | 6        |
| 44      | يراعي المدير حقوق المعلمين في توزيع العمل والأعباء التدريسية.        | 4.3554        | 0.8523            | 87.1080        | 7        |
| 45      | يحث المدير المعلمين للالتحاق بالبرامج المهنية المتخصصة.              | 4.3484        | 0.8592            | 86.9686        | 8        |
| 46      | سياسة التهديد والوعيد للآخرين هي الأساس في عمل المدير.               | 3.6481        | 1.4765            | 72.9617        | 11       |
| 47      | يعتمد المدير الحوار والتفاهم والاحترام المتبادل في علاقته بالمعلمين. | 4.5226        | 0.7746            | 90.4530        | 2        |
| 48      | يعمل المدير على احتواء أزمات المعلمين، والاستماع لوجهة نظرهم         | 4.4739        | 0.7835            | 89.4774        | 3        |
| 49      | يتمتع المدير بقدر عال من الثقافة العامة والاطلاع على كل جديد         | 4.4181        | 0.8442            | 88.3624        | 5        |
| 50      | يشارك المدير في بناء وتنظيم العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع.    | 4.5296        | 0.6984            | 90.5923        | 1        |
| 51      | يحرص المدير على استخدام الحوافز المادية والمعنوية لخدمة العمل.       | 4.2927        | 0.9226            | 85.8537        | 10       |
|         | <b>المعدل</b>                                                        | <b>4.3285</b> | <b>0.9146</b>     | <b>86.5695</b> | <b>-</b> |

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.3285) أي بتقدير عالي جداً، وبانحراف معياري قدره (0.9146). حين تراوحت متوسطات المفردات جاءت بين (3.6481 – 4.5296). وكانت عبارة "يشارك المدير في بناء وتنظيم العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي" في المرتبة الأولى بنسبة 90.5923 %، تلاها "أن يعتمد المدير على الحوار البناء ومبدأ التفاهم والاحترام المتبادل في علاقته بالمعلمين" بنسبة 90.453 %، كما كان "أن يعمل المدير على احتواء أزمات وانفعالات المعلمين، والاستماع لوجهة نظرهم في معالجة المشكلات" في المرتبة الثالثة بنسبة 89.4774 %. واحتل "حرص المدير على استخدام الحوافز المادية والمعنوية في توجيه مسار العمل لتحقيق الأهداف المرجوة" المرتبة قبل الأخيرة بنسبة 85.8537 %، وفي آخر الترتيب جاءت عبارة "سياسة التهديد والوعيد هي الأساس في فهم الآخرين من قبل المدير" بنسبة توافر 72.9617 %.

#### المجال الخامس: المرونة

يوضح جدول الآتي قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال " المرونة " وترتيبها في ضوء درجة التوافر:



جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمفردات مجال " المرونة " وترتيبها

| المفردة | العبارة                                                                           | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة % | الترتيب |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------|---------|
| 52      | يعمل المدير على التجديد والتطوير والابتكار في عمله.                               | 4.4251  | 0.8281            | 88.5017  | 3       |
| 53      | لا يتردد المدير في مشاركة المعلمين في أمورهم الشخصية والمهنية ويساعد على تلبيتها. | 4.3519  | 0.8434            | 87.0383  | 7       |
| 54      | ينوع المدير في أساليب تقييم العملية التربوية والمعلمين في المدرسة.                | 4.2997  | 0.8614            | 85.9930  | 8       |
| 55      | يتعامل المدير مع المواقف التربوية التي يتعرض لها بمرونة عالية.                    | 4.4355  | 0.7631            | 88.7108  | 2       |
| 56      | يطبق المدير القوانين واللوائح بصورة صارمة.                                        | 2.3206  | 1.3096            | 46.4111  | 9       |
| 57      | يظهر المدير قدرة عالية على التفاعل مع تنوع الشخصيات المختلفة في المدرسة.          | 4.3728  | 0.8632            | 87.4564  | 6       |
| 58      | يتعامل المدير مع المواقف الحرجة والطائرة بشكل إيجابي.                             | 4.4669  | 0.8224            | 89.3380  | 1       |
| 59      | يتقبل المدير أفكار المعلمين ويسعى إلى تنفيذها.                                    | 4.3972  | 0.8785            | 87.9443  | 5       |
| 60      | يضع المدير خططاً متنوعة لمواجهة المشكلات التي قد تظهر في العمل.                   | 4.4042  | 0.8632            | 88.0836  | 4       |
| المعدل  |                                                                                   | 4.1638  | 0.8078            | 83.2752  | -       |

يتضح من الجدول السابق أن معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.1638) أي بتقدير عالي جداً، وبانحراف معياري قدره (0.8078). عندما تراوحت متوسطات المفردات جاءت بين (2.3206 – 4.4669)، حيث كانت عبارة "يتعامل المدير مع المواقف الحرجة والطائرة بشكل إيجابي" في المرتبة الأولى بنسبة 89.338 %، تلاها "أن يتعامل المدير مع المواقف التربوية التي يتعرض لها بمرونة عالية" بنسبة 88.7108 %، كما كان "أن يعمل المدير على التجديد والتطوير والابتكار في عمله" في المرتبة الثالثة بنسبة 88.5017 %، تلاها "أن يضع المدير خططاً متنوعة لمواجهة المشكلات التي قد تظهر في العمل" في المرتبة الرابعة بنسبة توافر بلغت 88.0836 %، وجاء "يتقبل المدير أفكار المعلمين ويسعى إلى تنفيذها" في المرتبة الخامسة بنسبة بلغت 87.9443 %، تلاها "يظهر المدير قدرة عالية على التفاعل مع تنوع الشخصيات المختلفة في المدرسة" بنسبة توافر بلغت 87.4564 %، واحتلت المرتبة السابعة "لا يتردد المدير في مشاركة المعلمين في أمورهم الشخصية والمهنية ويساعد على تلبيتها" بنسبة 87.0383 %، في حين كانت "ينوع المدير في أساليب تقييم العملية التربوية والمعلمين في المدرسة" في المرتبة الثامنة بنسبة توافر 85.993 %، تلاها في المرتبة الأخيرة بنسبة 46.4111 %، جاءت عبارة "يطبق المدير القوانين واللوائح بصورة صارمة".

## الاستبانة ككل:

يوضح جدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة في صورتها الكلية وترتيبها في ضوء درجة التوافر:

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة الكلية وترتيبها

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجال                 |
|---------|-------------------|---------|------------------------|
| 2       | 0.8255            | 4.3877  | استخدام السلطة         |
| 1       | 0.7932            | 4.4172  | الإلمام بمبادئ الاتصال |
| 4       | 0.9119            | 4.2613  | الموضوعية              |
| 3       | 0.9146            | 4.3285  | فهم الآخرين            |
| 5       | 0.8078            | 4.1638  | المرونة                |
| -       | 0.8506            | 4.2522  | الاستبانة ككل          |

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل المتوسط الحسابي لمجاور الاستبانة ككل بلغ (4.2522) أي بدرجة عالية جداً. وبلغ معدل الانحراف المعياري (0.8506). كانت المتوسطات لمجالات الاستبانة (استخدام السلطة، الإلمام بمبادئ الاتصال، الموضوعية، فهم الآخرين، المرونة) جاءت على الترتيب (4.0901، 4.4172، 4.2613، 4.3285، 4.1638)، حيث كان مجال الإلمام

بمبادئ الاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4172) تلاه مجال استخدام السلطة بمتوسط حسابي (4.3877) كما كان مجال فهم الآخرين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.3285)، تلاه مجال الموضوعية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.2613) وجاء مجال المرونة في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.1638)، وبذلك فإن درجة توافر أربع مجالات من القدرات القيادية لدى مديري مدارس مرحلة ما بعد التعليم الأساسي بالسلطنة كانت بدرجة عالية جداً، عدا مجال المرونة كان بدرجة عالية.

## تفسير النتائج:

## محور استخدام السلطة:

يأتي التزام المديرين بوضع الخطط الدراسية وفق الحاجات المدرسية والبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة هو أول التزام لإدارة المدرسة ممثلة في المدير من وجهة نظر المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع الهدف الأسمى للمدارس بتقديم خدمة تعليمية ذات جودة تحقق رؤية ورسالة المدرسة.

كما أن التزام المديرين بالنظم واللوائح القانونية جاء في المرتبة الثانية لأهميته في ضمان وانتظام العملية التعليمية بجميع عناصرها والتزام الهيئة التدريسية والإدارية بالعمل الجاد خلال فترات الدوام الدراسي، وتحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات لضمان حسن سير العمل بالنحو الذي يحقق أهداف المدرسة.

وفي ضوء ما كانت عليه نتائج العنصرين الأول والثاني السابقين، فإن عنصر التقييم جاء في المرتبة الثالثة إذ يعد من أهم العناصر المكتملة لعملية وضع الخطط وإعمال النظم واللوائح، حيث إن عملية التقييم للمعلمين والهيئة الإدارية بالمدرسة يساعد في الوقوف على نقاط القوة والتميز أو نقاط الضعف لدى القائمين بالعمل في المدرسة مما يسهل الالتزام بتنفيذ خطط الدراسة والعمل المهني في ضوء المعايير المتوفرة في نماذج التقييم، حتى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة القصور ومعالجتها بالشكل الذي يحقق أهداف المدرسة وتعزيز السلوكيات والأداءات المتميزة من قبل المعلمين أو الإداريين.

وفي نهاية القائمة جاء "قيام المدير بإعداد الخطط الإدارية والتنظيمية بصورة منفردة"، وذلك لأن إعداد الخطة يشترك فيه على الأقل هيئة الإشراف الإدارية والمالية في المديرية، كما أن اللقاءات الدورية التي تعقد مع الهيئة الإدارية والإشرافية تعطي تغذية راجعة نحو ما يتم من إجراءات أو أن الخطة الموضوعية عادلة ومحددة لأدوار كل فرد في المدرسة طبقاً للوائح والقوانين المنظمة للعمل، وهذا من دوره يستبعد أن يقوم المدير بإعداد خطة المدرسة بصورة انفرادية.

### محور الإلمام بمبادئ الاتصال:

جاء في المرتبة الأولى "استعمال المدير لوسائل الاتصال المكتوبة والشفهية والإلكترونية والمسموعة في إدارة المدرسة"، وذلك يرجع إلى توظيف المدير لكافة الإمكانيات المختلفة للتواصل مع معلميه من خلال لوحة السبورة الإعلانية، والإذاعة المدرسية، والخطابات الرسمية، ومجموعات التواصل في واتس أب، والاجتماعات الدورية مع المعلمين بهدف تعميم القرارات.

كما جاء في المرتبة الثانية التعبير عن ثقافة الثقة والاحترام والتودد بينه وبين المعلمين عبر وسائل اتصال متعددة، وذلك ناتج عن تعدد وسائل الاتصال التي يستخدمها ويوظفها المدير في التواصل مع معلميه وتوافر ثقافة الاحترام والالتزام، وتساوت معها في نفس المرتبة تواصل المدير مع المعلمين والإداريين بطريقة واضحة ومباشرة لا تقبل التأويل، وهذا يتفق مع أهداف عملية التواصل بين المدير والعاملين في المدرسة.

ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة "اعتماد تقارير الأداء وصناديق الاقتراحات والشكاوى"، ويمكن تبرير ذلك أيضاً بوضوح دور كل فرد في المدرسة والنشر المستمر للقرارات وتعميمها على الهيئة التدريسية والإدارية واستباق المدير للتعرف على أي مشكلة قد تعيق العمل من خلال التواصل مع العاملين بالمدرسة بالوسائل المتعددة للاتصال.

وفي النهاية أتى اجتماع المدير بالطلبة للاستماع إليهم، وقد يبرر ذلك من خلال أن المدير يثق بدرجة كبيرة في الممارسات التدريسية والخطط الموجهة لأداء المعلمين ويأتي هذا من خلال توافر علاقات جيدة بين المدير والهيئة التدريسية والمناخ الإيجابي للعمل بالمدرسة.

**محور الموضوعية:**

جاء في المرتبة الأولى وقوف المدير مع المعلمين في المواقف التي تحتاج إلى دعم، ويمكن تفسير ذلك إلى أنه لبناء علاقات جيدة بين المدير والمعلمين فإنه يعمل على الوقوف جانبهم في المواقف الخاصة بهم داخل المدرسة أو خارجها بما يعزز الثقة بين المدير والمعلمين، ويساعد على نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال توفير مناخ إيجابي بين الإدارة والمعلمين.

كما جاء في المرتبة الثانية تنظيم الوقت المدرسي بشكل جيد، ويمكن تفسير ذلك أن تنظيم الوقت المدرسي يساعد في الالتزام في تنفيذ الخطة المدرسية وتحقيق التزامات المدرسة، وهو بهذا يعمل على تعظيم الاستفادة من الوقت المتاح للعمل في المدرسة.

وجاء اعتماد المدير للحقائق والمعلومات الدقيقة عن حل المشكلات داخل المدرسة في المرتبة الثالثة من وجهة نظر المعلمين ويمكن أن يبرر ذلك بقلّة المشكلات الممكنة وتفاذي ظهور المشكلات أو استفحالها مما يعظم الفائدة من الممارسات التربوية داخل المدرسة. ويأتي في المرتبة الأخيرة المبالغة في تعامل المدير مع الموضوعات غير المهمة، وقد يرجع ذلك إلى الموضوعية في الإدارة، ومراجعة البيانات والمعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات وهذا بدوره يحقق الرزانة والدقة عند أخذ القرارات في كافة الموضوعات.

### محور فهم الآخرين:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الاستبانة حول مجال "فهم الآخرين" فيمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- مشاركة المدير في بناء وتنظيم العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي في المرتبة الأولى وذلك قد يرجع إلى إيجاد لغة مشتركة بين المدرسة بأهدافها وممارساتها التربوية بهدف تحقيق ما تطمح إليه وتعطي تبريرات نحو ما يقدم في المدرسة ويمارس من إجراءات، كما أن ذلك يعمل على فهم المعلمين والهيئة الإدارية بالمدرسة بما يساعد على فهم المدير للمعلمين والإداريين وكيفية التعامل وتوظيف مهاراتهم في العمل.
- وجاءت في المرتبة الثانية اعتماد المدير على الحوار البناء ومبدأ التفاهم والاحترام المتبادل في علاقته بالمعلمين، ويعمل ذلك على تدعيم أواصر الترابط بين الإدارة والمعلمين وبناء علاقات جيدة تساعد في توجيه المعلمين للعمل باجتهاد وجد يعمل على تنفيذ خطة المدرسة بصورة مميزة.

- وفي المرتبة الثالثة جاء احتواء المدير لأزمات وانفعالات المعلمين والاستماع لوجهة نظرهم في معالجة المشكلات، وتأتي هذه نتيجة الاجتماعات الدورية بين المدير والمعلمين ومناقشة كافة الموضوعات والقرارات وخطط العمل وآليات تنفيذها على المستوى الفردي وتوزيع الأدوار.
- والمرتبة قبل الأخيرة؛ قد يرجع ذلك إلى أن سياسة التشجيع والدعم المعنوي تعد أفضل وسيلة من وجهة نظر بعض المعلمين إلى توفير مناخ داعم إلى التميز في الأداء والممارسات التربوية داخل المدرسة.
- وفي النهاية نبذ المعلمون سياسة التهديد والوعيد مع الآخرين من قبل المدير، إذ إنها لا تبدأ بها الإدارة الفعالة، ذلك أنها ليست من صفات القائد، فالقائد يشجع مرؤوسيه ويقدم الدعم المناسب في المواقف المختلفة.

#### محور المرونة:

- جاء تعامل المدير مع المواقف الحرجة والطوارئ بشكل إيجابي في المرتبة الأولى، وهذا قد يرجع إلى طبيعة المهام المطلوبة من المدير في المواقف المختلفة، كما يجب على المدير أن يتفاعل مع المواقف الحرجة والطوارئ كمشكلات طوارئ داخل المدرسة بشكل يحافظ على سلامة الطلاب والمعلمين والهيئة الإدارية، مما يزيد في الثقة في الإدارة.
- كما جاء في المرتبة الثانية تعامل المدير مع المواقف التربوية التي يتعرض لها بمرونة عالية، وهذا قد يعد من المؤثرات ذات الأهمية التي تساعد في إيجاد بيئة إبداعية ومحفزة للعمل، ويرفع من درجة الثقة في الإدارة من قبل المعلمين، وتعد من الدعم المقدم من المدير للمعلمين بالمدرسة.
- وتأتي في المرتبة الثالثة عمل المدير للتجديد والتطوير والابتكار في عمله، والذي يتيح له التخطيط الجيد في إدارة المدرسة والذي يعمل على توفير أفضل الممارسات التخطيطية والتنفيذية في إعداد وتنفيذ خطط المدرسة المختلفة، كما يستدعي ذلك تقبل الآراء والأفكار من المعلمين والهيئة الإدارية مما يعزز من طرق التواصل المختلفة وتنمية مناخ إيجابي للعمل.
- وفي نهاية القائمة جاء تطبيق المدير للقوانين واللوائح بصورة صارمة من وجهة نظر المعلمين، وذلك قد يرجع إلى أنه يعمل على إشباع بيئة العمل بالتحفظ وعدم الابتكارية والاجتهاد من قبل المعلمين، بل يساعد على جمود العلاقات المختلفة مع الإدارة ويعمل على خلق العديد من المشكلات التي تعمل الإدارة على تجنبها.

#### محاور الاستبانة ككل:

- تأتي في مقدمة مجالات الاستبانة من وجهة نظر المعلمين مجال الإمام بمبادئ الاتصال، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة تعتمد بصورة أساسية على توفر قدرة عالية والإمام تام بمبادئ الاتصال على كافة المستويات بين المدير والمرؤوسين أو المدير والإدارة المركزية العليا،

ومن ثم تأتي في المرتبة الثانية القدرة على استخدام السلطة في تحقيق أهداف المدرسة، كما يجب أن يكون استخدام السلطة في إطار فهم الآخرين والتي جاءت في المرتبة الثالثة، موضوعية الإدارة في قراراتها وممارستها داخل المدرسة سواء بين المعلمين أو مع المشكلات التي قد تواجهها، وفي النهاية يجب أن تتميز الإدارة بقدر من المرونة تساعد على مقابلة الظروف المستقبلية الغير محددة بما يعمل على تجنب المشكلات وتحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو زعيتر (2009)، كما اتفقت أيضا نتائجها مع نتائج دراسة نجيلي (2010) في أهمية برامج التنمية المهنية وتوجيه المعلمين للبرامج التدريبية الخاصة بتطوير المهارات الإدارية والاجتماعية والاعتزاز بمهنة التدريس واكساب المعلمين مهارات حل المشكلات والتنويع في إستراتيجيات التدريس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العدواني (2013) في سيادة النمط الديمقراطي في القيادة الذي يشير إلى أهمية الاشتراك مع الهيئة التدريسية والإدارية في إعداد الخطط التشغيلية للمدرسة والتشارك في مناقشة المشكلات وأخذ رأي المعلمين والعاملين في جميع المناشط المدرسية.

كما أكدت نتائج هذه الدراسة في مجال الإمام بمبادئ الاتصال في أهمية التزام المدير بالخطوة المدرسية وقدرته على اتخاذ القرارات السليمة عند إدارة الأزمات نتائج دراسة العتيبي (2007) في أهمية القدرة على اتخاذ القرار التي جاءت أيضا كمجال في الترتيب الأول، والتي تتطلب اتخاذ القرارات السليمة عند إدارة الأزمات. كما اتفقت أيضا نتائج هذه الدراسة مع نتائج العتيبي (2007) في أن هناك فروق بين تقديرات المعلمين للمديرين في القدرات القيادية في ضوء مستوى الخبرة حيث كانت لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأكثر بصفة عامة.

كما كانت نتائج هذه الدراسة محددة في مجال الإمام بمبادئ الاتصال واستخدام السلطة التشاركي مع العاملين بالمدرسة؛ متوافقة مع نتائج دراسة العدواني (2013) لمديري المدارس.

وتختلف النتائج مع دراسة العمرات (2010) في أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين كانت ممتازة ككل، ومنها توظيف التكنولوجيا كانت كبيرة.

كما أن نتائج هذه الدراسة في مجالي الإمام بمبادئ الاتصال واستخدام السلطة والالتزام بالنظم واللوائح والقوانين واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الطارئة، والمهارات التقييمية لأعضاء الهيئة التدريسية؛ قد جاءت متوافقة مع نتائج دراسة السهلي (2010) التي حددت أهمية المهارات الفنية كأحد مهارات القدرات القيادية في المرتبة الأولى تلتها المهارات الإدراكية وأخيرا المهارات الإنسانية.

## التوصيات

أ. ضرورة عقد دورات تدريبية لجميع القيادات التربوية، لتنمية المهارات والقدرات القيادية، وتطوير الإجراءات الإدارية والابتكارية في الإدارة المدرسية.

ب. يجب اعتماد مفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة؛ كإدارة الجودة الشاملة، وضبط الجودة وتطبيقها في ميدان التربية والتعليم، إضافة إلى المهارات في أساليب حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة.

## قائمة المراجع العربية بعد القرآن الكريم:

- أباطة، أشرف شريف. (1990). تشخيص القدرات القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية.
- أبو زعيتر، منير حسن. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير في أصول التربية /إدارة تربوية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو مخ، محمود محمد زكي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في ضوء الرؤى المستقبلية. رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية. إربد: جامعة اليرموك.
- حسين ، صبري عبد الجبار محمد 1998 . القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق ، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
- حورية، علي حسين. (2012). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. بحث منشور. دراسات العلوم التربوية. المجلد 40. ملحق 1. عمادة البحث العلمي. عمان: الجامعة الأردنية.
- السهلي، نورة بتال بداح. (2010). بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لمديري ومديرات المدارس في محافظة حضرة الباطن في المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية إربد: جامعة اليرموك.
- الشاروني، حبيب. (1981). فلسفة فرنسيس بيكون. الدار البيضاء: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسين. (2009). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عدس، عبد الرحمن، وآخرون. (1988). الإدارة بالأهداف. عمان.

- العتيبي، سعد ماجد نهار. (2007). القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. عمان: جامعة عمان العربية.
- العدواني، حنان ناصر. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، بحث منشور. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 6، عدد 4. 349-359، الطفيلة: جامعة الطفيلة.
- كارينجي، ديل وشركاه. (1999). اكتشاف القائد الذي بداخلك. الرياض: مكتبة جرير.
- الكلابي، عبد الرحمن بن عباس حمزة. (2011). القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير في التربية. المدينة المنورة: جامعة طيبة.
- كورتوا، ترجمة سالم العيسى. (2010). الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.
- مجلة رواد الأعمال 23 ديسمبر 2014. الرياض: وكالة سواحل الجزيرة لإعلام ريادة الأعمال.
- المنيف، خالد بن صالح. (2016). كيف تتخلص من ضغوطات الحياة. جريدة الرياض. العدد 16024
- هور، توماس. (2011). فن القيادة المدرسية. أبوظبي: العبيكان. كلمة.