

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية

الدكتورة: خولة أحمد الزبيدات - وزارة التربية والتعليم الأردنية

00962790750736

khwlhzbydat@gmail.com

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (267) مديراً ومديرة، و(855) معلماً ومعلمة اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية جاءت بدرجة كبيرة؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي لصالح البكالوريوس والدبلوم، أقل من 10 سنوات، المديرين، على التوالي. توصي الباحثة الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تُعنى بتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، والعمل على تطبيقها في مختلف جوانب العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: درجة امتلاك، مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، المدارس الحكومية، محافظة المفرق.

The Degree to which Government School Principals in Mafraq Governorate Possess Twenty First Century Leadership Skills

Abstract

The study aimed at identifying the degree to which government school principals in Mafraq Governorate possess leadership skills of the twenty-first century. To achieve the aim of the study, the descriptive correlational approach was used, where a questionnaire was used as a tool for data collection, and it was applied to a sample of (267) male and female principals, and (855) male and female teachers, who were chosen in a stratified random way. And there were no statistically significant differences due to the gender variable, while the results showed that there were statistically significant differences due to the variables of: (1) educational qualification in favor of (Bachelor's and Diploma); (2) years of experience in favor of (less than 10 years), and (3) job title in favor of (principals). The researchers recommend continuing to hold training courses by the competent authorities in the Ministry of Education that are concerned with employing twenty-first century leadership skills, and working to apply them in various aspects of school work.

Keywords: Degree of possession, Twenty-first century leadership skills , public schools, Mafraq Governorate.

المقدمة

تعيش الإنسانية اليوم في ظل الانفتاح وتداخل الثقافات وكثرة التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، عصرًا يتميز بالديناميكية والتعقد، وسرعة التغير والنمو المتزايد في متطلبات إشباع الحاجات الإنسانية الكبيرة، لذا يجب مواكبة هذه التغيرات عبر التعامل مع النظم التربوية ومنحها الأولوية في الاهتمام والرعاية، ويُعد النظام التربوي نظامًا مهمًا لأي مجتمع، لأنه المنظومة البشرية التي تقوم ببناء الأجيال في كافة الأبعاد النفسية والحركية، والمعرفية والاجتماعية والانفعالية، ومع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به.

ويعدُّ اكتساب المهارات التي تواكب تطورات العصر الحالي، مثل مهارات القرن الحادي والعشرين أمرًا بالغ الأهمية؛ لتقليص الفجوة بين متطلبات وحاجات سوق العمل ومخرجات التعليم، حيث إنَّ الأفراد الذين يتقنون هذه المهارات قادرون على مواجهة التحديات والصعوبات التي يفرضها العصر الحالي، وحتى يكون تطوير التعليم حقيقيًا؛ لا بد من إيجاد نظام تعليمي متكامل دوره الأساسي التركيز على عناصر العملية التعليمية جميعها من طلبة، ومعلمين، وإداريين (Bourn, 2018).

ويرى تريلنج وفاضل (Trilling & Fadel, 2013) بأنَّ مهارات القرن الحادي والعشرين تشكل مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب على كل فرد أن يكتسبها ويتقنها؛ من أجل مواكبة التغييرات، والتطورات في العصر الحالي وفي المستقبل، وتشمل مهارات القرن الحادي والعشرين مجموعة واسعة من المهارات، مثل مهارات التفكير الإبداعي التي تتضمن: مهارات التكيف، والتوجيه الذاتي، والابتكار ومهارات التفكير العليا، ومهارات الاتصال والتواصل التي تتضمن: المهارات الشخصية، والمهارات الاجتماعية، ومهارات العمل ضمن فريق والمسؤولية الاجتماعية، ومهارات الإنتاجية التي تتضمن: مهارات التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة، واستخدام الأدوات التكنولوجية.

وتلعب العملية القيادية دورًا بارزًا في نجاح المؤسسات، كما تتميز الشخصيات الإنسانية بما لديها من مهارات قيادية، ولا يتوقف أثر القيادة على المستوى الشخصي للأفراد، أو المجموعات فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسات الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية، والسياسية، ومع ازدياد نشاط المؤسسات أصبح وجود قيادات تمتلك المهارات اللازمة مطلبًا ضروريًا لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات (الأغا، 2008).

وتُعد القيادة التربوية مفتاح النجاح للمؤسسات التربوية؛ نظرًا لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة التعليم، والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين على الطاعة، لكنها لا تلهمهم وتحفزهم، ولا تبعث فيهم الحماسة، والانتماء، والإبداع، والتفاني في العمل. ويُعد مدير المدرسة أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها، وسعي النظام التربوي لبلوغ غاياته، وهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع، مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسة والمتداخلة؛ مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (السبيل، 2013).

إنَّ المدير هو الركيزة الأساسية في المنظومة التعليمية، والذي يسعى للوصول بالعملية التعليمية إلى مستويات متميزة من الجودة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنمية قدراته ومهاراته إلى مستوى يمكنه من التعامل مع متغيرات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين. إن أدوار المدير في هذا القرن قد تزايدت، وأصبحت هذه الأدوار مهمة صعبة تحتاج إلى تفكير إبداعي للتغلب على المشكلات المتنوعة، وقدرة على إدارة الحوار الإلكتروني الفعَّال مع أركان العملية التعليمية، واتخاذ القرارات، والتعامل مع تقنيات العصر الرقمي، والتواصل وغيرها. لذلك كانت السياسات التربوية تتجه دائمًا لتطوير المدير وإعادة

تأهيله باعتباره حجر الزاوية في التطوير التربوي. وغالبًا ما تفرض النظم التربوية الحديثة مهامًا وأدوارًا مستحدثة للمدير اتخذت أبعادًا إضافية تجاوزت حدود الأساسيات؛ فمدير القرن الحادي والعشرين يتوجب عليه امتلاك قاعدة معرفية واسعة، وامتلاك المدير لهذه المهارات يضمن حصول المعلمين على الدعم الكافي لمواجهة تحديات هذا العصر، وتحقيق طموحاتهم في المديين القريب والبعيد (الأتربي، 2020).

ويجب على مديري المدارس امتلاك مجموعة من المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، ويأتي في مقدمتها المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على إدارة الأفراد، والموارد، والتنظيم، وفهم عمله، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، والإلمام بوظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة، (المعراج، 2020).

حيث تُبنى القيادة في أي مستوى من مستوياتها على مهارات إدارية أساسية، فلا يمكن الحكم على إمكانية وصول شخص ما إلى القيادة قبل إدارته لعملية ما إدارة جيدة؛ لهذا السبب يفشل أولئك الذين يحاولون تولي زمام القيادة حتى قبل البدء بها، إذا لم يكن لديهم مقومات أساسية في الإدارة تتضمن المهارات الإدارية؛ لذلك لا بد من التعامل مع الموضوع خطوة بخطوة، فالمطلوب منك أن تطور مهاراتك الإدارية أولاً قبل أن تقفز إلى مواقع قيادية (تشابمان، 2010).

ومن ثم مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وتعرّف أنّها القدرة على استخدام ما أنتجته التكنولوجيا الحديثة بخصوص الحاسوب، وأنظمتها، وبرامجها، وتطبيقاتها، وما تقدمه شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من مواقع، وخدمات، وتطبيقات، يمكن استثمارها، والإفادة منها في مهام الإدارة المدرسية (حنوي، 2019).

بينما تعكس مهارات بناء الفريق والتواصل المهارة الإنسانية لدى القائد، وقدرته على التعامل مع الأفراد؛ حيث إنّ اكتساب القائد لهذه المهارات أكثر صعوبة من اكتسابه لأي مهارة أخرى؛ وسبب ذلك أنّ كلّ من يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً، وتغيّراً، وتنوعاً؛ فالتعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء؛ حيث إنّ مهارات بناء الفريق والتواصل تتطلب أن يمتلك القائد القدرة على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود فهم متبادل، ومعرفة لآرائهم، وميولهم، واتجاهاتهم (كنعان، 2009).

وكذلك زاد الاهتمام بمهارات التنمية الذاتية والشخصية؛ وذلك من باب زيادة الاهتمام برأس المال البشري، والاستثمار فيه، فتنمية الذات من المفاهيم المرتبطة، والضرورية، والمهمة لتحقيق النجاح، فالنجاح مرتبط بطموح الإنسان الإيجابي، وحتى ينجح الإنسان لا بد من توافر مقومات معينة تحقق له النجاح يأتي في مقدمتها امتلاكه مهارات التنمية الذاتية والشخصية، وهنا تعدّ تنمية الذات مطلباً أساسياً للنجاح، حيث إنّها تركز على اكتشاف قدرات ومهارات الإنسان، ثمّ تعظيم هذه القدرات والمهارات من خلال التدريب، والتعليم، واستخدام التقنيات الحديثة؛ للرفعي بمستوى الإنسان بما يحقق أهدافه سواءً على المستوى الشخصي، أو العملي (محمد، 2023).

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ أنّ من بين أهم أسباب النجاح في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية هو استثمار الموارد المتاحة جميعها في مواجهة تحديات العصر الحالي، من خلال تفعيل الأساليب القيادية، واستثمار المهارات

وذلك بتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين بكل ما تتضمنه من مهارات؛ ولهذا فإنَّ امتلاك الإداريين في المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية يعدُّ أمرًا حيويًا، وحاسمًا للنجاح في العمل التربوي على أرض الواقع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

مع التطورات الهائلة التي حصلت في العالم خلال السنوات الماضية، ودخول تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في جميع القطاعات، أصبح إلزاماً على الإدارات المدرسية التفاعل مع هذه التغييرات والاستجابة لها في العصر الحالي ، فحدث بذلك التحول من الإدارة المدرسية التقليدية إلى الإدارة الحديثة للمدرسة التي تركز على العملية القيادية. فمن خلال العمل في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة المفرق وحضور عدة دورات تدريبية متخصصة بتعلم مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية والتعرف إلى أهمية تطبيقها بالمدارس لاحظت التذبذب في وجود خطة واضحة لدى الإداريين لتفعيل استخدام مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية في عملهم. أما في جانب الدراسة الأكاديمي فقد عززت دراسات سابقة ملاحظات الباحثه؛ حيث أشارت عدة دراسات إلى الحاجة لدراسة مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين كدراسة شلاميش (2021). ونظرًا لقلّة الدراسات العربية والأجنبية -حسب علم الباحثة واطلاعها- التي تناولت مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية فقد اتضحت الحاجة لإجراء الدراسة الحالية؛ بهدف معرفة درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ؛ والهدف من ذلك هو الارتقاء بمستوى العملية التعليمية، من خلال قيام المؤسسات التعليمية بتحديد الرؤيا للمستقبل الخاص بها، من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدى القريب والبعيد، وللحصول على جدوى مرتفعة لعملية التعليم بعيدًا عن الجمود والروتين، وطلبًا لإحداث التطوير والتغير المطلوب لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية في استجابات افراد العينة على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ لتعزيز نقاط القوة، وتحسين نقاط الضعف إذ وجدت.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها؛ للتكيف مع

المستجدات المعاصرة، ووسائل التعليم الحديث، وما يفرضه الواقع التكنولوجي، والحدثة المعرفية من تطور، وتحسين، وتغيير، وإصلاح.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تُعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من أوائل الدراسات التي تمَّ إجراؤها في محافظة المفرق، بغرض الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، لذا فمن المؤمل أنَّ تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية .

الأهمية العملية: من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الآتي:

- القادة التربويون، ورasmuso السياسات، وصانعو القرار؛ حيث تزودهم بتغذية راجعة بمدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، ومدى تكيفهم معها.
- المسؤولون عن التعليم بمدارس محافظة المفرق؛ حيث تزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظات المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، لأهميتها في سير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.
- مديرو المدارس الحكومية بمحافظات المفرق، حيث ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة امتلاكهم لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، التي تُعد من المتطلبات الرئيسة للعملية التعليمية في هذا العصر، والتي من المفترض المحافظة عليها؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
- الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- مهارات القرن الحادي والعشرين (21st Century Skills): "هي مجموعة من المهارات والقدرات والتصرفات التي تم تحديدها أنها مطلوبة للنجاح بمجتمع القرن الحادي والعشرين، وأماكن العمل من قبل قادة الأعمال والأكاديميين والوكالات الحكومية، وهي جزء من حركة دولية متنامية تركز على المهارات المطلوب إتقانها استعداداً للنجاح في مجتمع رقمي سريع التغير" (Erdem, et al, 2019,18). ويُعرف إجرائياً: مجموعة من المهارات التي يحتاجها مديري المدارس للنجاح في عملهم وفقاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة التي أعدت لهذا الغرض.
- المهارات القيادية: "قدرة القائد على احداث المواءمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوه دافعة نحو تحقيق الأهداف بما يمتلك من مهارات" (عليمات، 2001، 174).
- ويُعرف إجرائياً: مجموعة من المهارات التي يمتلكها مديري المدارس في عملهم والإجراءات التي يمارسونها من اجل

التأثير في العاملين، وتحفيزهم على إنجاز أعمالهم؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المطورة لهذا الهدف.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية .
- **الحد البشري:** عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، وتشمل: (مدارس قصبه المفرق، ومدارس البادية الشمالية الشرقية، ومدارس البادية الشمالية الغربية).
- **الحد الزمني:** تمّ تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022.

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة: مهارات القرن الحادي والعشرين، والإبداع الإداري، وتمّ ترتيبها من الأحدث للأقدم:

دراسات مهارات القرن الحادي والعشرين

هدفت دراسة كامل (2018) التعرف على مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تمّ توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (100) معاون ومعاونة؛ وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك ضعفاً في المهارات الإدارية لدى مديري المدارس، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة حناوي (2019) الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في أعمالهم الإدارية، ودور عدد من المتغيرات في ذلك، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ توزيع استبانة بالطريقة العشوائية على (72) مديراً ومديرة؛ وتوصلت نتائج الدراسة الى أنّ درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات كانت بدرجة متوسطة، كما بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس لتلك المهارات تعزى لمتغير العمر، ولصالح الأقل، ولمتغير عدد الدورات التدريبية، ولصالح الذين شاركوا بعدد دورات أكبر، ولمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ولصالح سنوات الخبرة الأقل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى شلاميش (2021) دراسة للتعرف إلى درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمحافظة شمال الضفة الغربية بمهارات القرن الحادي والعشرين والتحديات التي تواجههم عند تطبيقها، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (122) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الوعي لدى مديرو المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين.

وأجرى اوزدمير وآخرون (Özdemir, et, al., 2020) دراسة لقياس العلاقة بين مهارات مديري المدارس في القرن الحادي والعشرين وقيادتهم الاستراتيجية وفقاً لآراء المعلمين في أنقرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (424) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين جميع أبعاد مهارات القرن الحادي والعشرين لمديري المدارس وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لديهم. كما أن مهارات محو الأمية المعلوماتية، ومحو الأمية التكنولوجية، والمساءلة، والقدرة التنظيمية كانت عوامل تنبؤيه مهمة لسلوك القيادة الإدارية لدى مديرو المدارس.

كما أجرى بادا ودكتور (Pada & Doctor, 2020) دراسة لتقييم مديرو المدارس ورؤساء الأقسام بناخون ناويك الحكومية في تايلند للتعرف على امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (10) مديري مدارس، و(67) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن تقييم مديرو المدارس ورؤساء الأقسام لامتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين كانت مرتفعة بشكل عام.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ أنَّ الدراسات السابقة تناولت المتغيرات الرئيسة للدراسة وهي: (مهارات القرن الحادي والعشرون)، إلا أن أهدافها وعينيتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسات يختلف عن الدراسة الحالية، حيث أبرزت هذه الدراسات الحاجة الماسة لإجراء دراسة تتناول مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية. وبوجه عام تمَّ الاستفادة من الدراسات بتحديد أهمية الدراسة ومشكلتها والحاجة إليها، وإعداد أداة الدراسة، ومناقشة النتائج، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها أول دراسة أجريت في محافظة المفرق تناولت مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية لدى مديري المدارس وتميزت في العينة (المديرين، والمعلمين).

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء مجتمع الدراسة، وعينتها، والأدوات المستخدمة بجمع البيانات، ودلالات صدقها وثباتها.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين بمدارس محافظة المفرق، والبالغ عددهم (9016)، موزعين على (486) مديرًا ومديرة، و(8530) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2022م).

عينة الدراسة

تمَّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبنسبة (55%) من المديرين، حيث بلغ عددهم (267) مديرًا ومديرة، وبنسبة (10%) من المعلمين، حيث بلغ عددهم (855) معلماً ومعلمة، وكافة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين استجابوا على أدوات الدراسة.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	الفئة/ المستوى	العدد
الجنس	ذكر	445
	انثى	677
	المجموع	1122
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم	713
	دراسات عليا	409
	المجموع	1122
المسمى الوظيفي	مدير	267
	معلم	855
	المجموع	1122
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	589
	10 سنوات فأكثر	533
	المجموع	1122

أداة الدراسة

بغرض تطوير أداة الدراسة، تمّ الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة شلاميش (2021)، وتكونت أداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية بصورتها الأولية من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

صدق محتوى أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى أداة الدراسة؛ تم عرضهما على (10) مُحكِّمين بمجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) بعدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الفقرة التي أجمع ما نسبته (80%) فأكثر من المُحكِّمين. حيث تمّ حذف (13) فقرة من أداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (27) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) من المديرين والمعلمين، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيّن بالجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

معامل الارتباط			معامل الارتباط			معامل الارتباط		
الفقرة	المجال	المقياس	الفقرة	المجال	المقياس	الفقرة	المجال	المقياس
1	0.66**	0.58**	12	0.38*	0.51**	23	0.66**	0.67**
2	0.65**	0.52**	13	0.72**	0.74**	24	0.55**	0.59**
3	0.76**	0.65**	14	0.77**	0.72**	25	0.71**	0.59**
4	0.60**	0.52**	15	0.58**	0.60**	26	0.67**	0.60**
5	0.77**	0.77**	16	0.64**	0.67**	27	0.76**	0.75**
6	0.54**	0.60**	17	0.69**	0.60**			
7	0.68**	0.72**	18	0.82**	0.74**			
8	0.77**	0.64**	19	0.69**	0.69**			
9	0.73**	0.64**	20	0.72**	0.67**			

0.69**	0.74**	21	0.52**	0.57**	10
0.70**	0.80**	22	0.69**	0.74**	11

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من جدول (2) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين بالجدول (3).

الجدول (3): معاملات الارتباط بين مجالات أداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية

مهارات إدارية	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مهارات بناء الفريق والتواصل	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
1	0.792**		
مهارات إدارية	1		
مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.829**	0.877**	
مهارات بناء الفريق والتواصل		1	
مهارات التنمية الذاتية والشخصية	0.806**	0.867**	0.832**
			1

يُلاحظ من جدول (2، 3) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات أداة مهارات القرن الحادي والعشرين بعضها البعض قد تراوحت من 0.806 وحتى 0.877. يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أن قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم تقل عن (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات إعادة؛ تمَّ إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفواصل زمني قدره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تمَّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيَّن بالجدول (4).

الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
8	0.93**	0.83	مهارات إدارية
5	0.87**	0.71	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
7	0.96**	0.83	مهارات بناء الفريق والتواصل
7	0.95**	0.82	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
27	0.96**	0.95	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (4) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية بلغت (0.95)، بينما بلغت قيمة الإعادة (0.96)، في حين بلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة الإبداع الإداري (0.94)، بينما بلغت قيمة الإعادة (0.98)، وهذه القيم تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

معيار تصحيح أداتي الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفرقات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأداء للحكم (درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي ($5-1/5=0.80$) وعليه ستكون المستويات:

- من (1) إلى أقل من (1.8) قليلة جداً.
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) قليلة.
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) متوسطة.
- من (3.4) إلى أقل من (4.2) كبيرة.
- (4.2) فأكثر كبيرة جداً.

عرض النتائج

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مهارات إدارية	4.06	0.72	كبيرة
2	4	مهارات التنمية الذاتية والشخصية	4.03	0.76	كبيرة
3	3	مهارات بناء الفريق والتواصل	4.02	0.77	كبيرة
4	2	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4.01	0.80	كبيرة
		الأداة ككل	4.03	0.70	كبيرة

يلاحظ من النتائج بالجدول (5) أنّ درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.70). حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال المهارات الإدارية في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة كبيرة، تلاه مجال مهارات التنمية الذاتية والشخصية في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال مهارات بناء الفريق والتواصل في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة كبيرة. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بأن الدور الذي يؤديه مدير المدرسة في القرن الحادي والعشرين هو الأكثر إثارة وأهمية من الدور الذي يقوم به أي شخص في المجتمع، فمدير المدرسة يُسهم في الإعداد للمستقبل، ويتحمل مسؤولية تنشئة الطلبة

لكي يكونوا متعلمين ناجحين وأفراداً مبدعين يتحلون بالثقة، كما أنّ مديري المدارس يدركون قدرة التعليم على إحداث الفارق في حياة الأفراد والمجتمع، وهم القادة التربويون والمهنيون في مدارسهم الذين يلهمون الطلبة والمعلمين وأعضاء المجتمع للاستمرار في تعزيز التعلم للجميع. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شلاميش (2021)، ودراسة اوزدمير وآخرون (Özdemir, et, al., 2020)، ودراسة بادا ودكتور (Pada & Doctor, 2020) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الوعي لدى مديرو المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين.

مجال المهارات الإدارية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإدارية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال (المهارات الإدارية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
كبيرة جداً	0.91	4.28	صياغة رؤية المدرسة	1	1
كبيرة	0.91	4.12	توزيع المهام بين المعلمين	2	2
كبيرة	0.98	4.06	توجيه المعلمين لتحقيق الأهداف	5	3
كبيرة	0.97	4.03	تقديم الإرشادات للمعلمين عند الحاجة	4	4
كبيرة	0.98	4.02	وضع الخطط المستقبلية للمدرسة	6	5
كبيرة	1.06	4.00	التعامل بعدالة مع المعلمين	8	6
كبيرة	1.01	3.99	تعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي	7	7
كبيرة	0.96	3.96	توفير البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف	3	8
كبيرة	0.72	4.06	الكلية للمجال		

يلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال المهارات الإدارية قد تراوحت بين (3.96-4.28)، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بأن مديري المدارس يدركون أهمية صياغة رؤية مشتركة عن المستقبل المرغوب فيه للمدرسة، ومحاولته لنشر هذه الرؤية لدى المعلمين، ولسعيه لتذليل العقبات في تحقيق هذه الرؤية، من خلال تأكيده على أهمية الدور الذي يقوم به كل فرد في المدرسة، والغالبية العظمى من القادة الناجحين يعتمدون على موسوعة أساسية من الممارسات والسلوكيات القيادية، وقد ظهر ذلك من خلال فقرات المجال حيث حصلت جميعها على درجة كبيرة، إذ جاءت الفقرة (1) التي تنص "صياغة رؤية المدرسة"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة كبيرة جداً، وهذا يعود أنّ مديرو المدارس هم من يقودون عملية تطوير الرؤية المدرسية، وملتزمون بتعلم الطلبة ونموهم في أجواء من العدالة والممارسة الأخلاقية والديمقراطية والتعلم مدى الحياة. في حين جاءت الفقرة (3) التي تنص "توفير البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لتفهم مديرو المدارس المصالح العليا للمجتمع ويعملون على خدمتها والارتقاء بها، وهذا يتحقق من خلال الرؤية الاستراتيجية والثقافة المدرسية والعادات والروح الجماعية والمناخات الإيجابية التي يسعون لنشرها في المدرسة.

مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	استخدام الأجهزة الإلكترونية بشكل آمن	4.22	0.96	كبيرة جداً
2	2	التواصل الإلكتروني مع كافة أطراف العملية التعليمية	4.06	0.93	كبيرة
3	5	استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة	3.94	1.06	كبيرة
4	4	إعداد التقارير الدورية إلكترونياً	3.92	1.05	كبيرة
5	3	استخدام التكنولوجيا في إدارة اجتماعات المعلمين	3.89	1.06	كبيرة
		الكلية للمجال	4.01	0.80	كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تراوحت بين (3.89-4.22)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنّ مديري المدارس يمتلكون مهارات القرن الحادي والعشرين، لذلك فإن المدارس التي تعتمد على الأسلوب التقليدي في الإدارة لن يكون لها فرص البقاء على الأقل بين الدول المتقدمة، كما أن هناك فجوة بين الدول التي تتبع الأسلوب الحديث في النظام المدرسي وتلك التي تعتمد الأسلوب التقليدي، كما أن لتكنولوجيا المعلومات فوائد كثيرة، فكمية المعلومات التي توفرها كبيرة جداً بل مذهلة، وبالإمكان إدخال هذه المعلومات على الشاشة، وتوفيرها عند الطلب، وموضوع إعادة النظر بالمدرسة اليوم ناتج عن المرونة التي يوفرها الحاسوب في الوقت وإمكانية الوصول إليه في أي لحظة. وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص " استخدام الأجهزة الإلكترونية بشكل آمن"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة جداً، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم أصبحوا على قدر عالي من الكفاءة في استخدام الأجهزة الإلكترونية، وذلك لمواكبة المستجدات والتطور التكنولوجي والتقني وبشكل آمن الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة مديري المدارس، في حين جاءت الفقرة (3) التي تنص "استخدام التكنولوجيا في إدارة اجتماعات المعلمين" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة كبيرة. ربما تعزى هذه النتيجة لسعي الإدارة المدرسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة في جميع أعمالها، كما أن الإدارة تمثل القدوة للعاملين من خلال استخدام المدير للتكنولوجيا في أثناء الاجتماعات المدرسية، وتواصله مع المعلمين، وتفعيل الإدارة استخدام تكنولوجيا المعلومات إلكترونياً والاتصالات لمساعدة المعلمين على التفاعل عن ما يقدمه المدير لهم من تسهيل للاطلاع على محضر الاجتماع بشكل أفضل.

مجال مهارات بناء الفريق والتواصل

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات بناء الفريق والتواصل، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (مهارات بناء الفريق والتواصل) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
كبيرة	0.99	4.16	تفعيل مجتمعات التعلم المهني	1	1
كبيرة	0.99	4.06	الاتصال والتواصل الفعال	7	2
كبيرة	0.96	4.05	تحفيز المعلمين على العمل الجماعي	2	3
كبيرة	0.99	4.02	استخدام أساليب العمل الجماعي	3	4
كبيرة	1.02	3.99	تعزيز حرية الرأي والمناقشة	5	5
كبيرة	1.03	3.94	تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	6	6
كبيرة	1.02	3.93	توفير التسهيلات للمعلمين لإنجاز مهامهم	4	7
كبيرة	0.77	4.02	الكلي للمجال		

يلاحظ من الجدول (8) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال بناء الفريق والتواصل قد تراوحت بين (3.93-4.16)، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أنَّ مديري المدارس يمتلكون مهارات الاتصال ويشاركون المعلمين في مناسباتهم، كما أن أغلب المدارس تدعو المعلمين للقاءات اجتماعية خارج أوقات الدوام الأمر الذي ينعكس على العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة. حيث جاءت الفقرة (1) التي تنص "تفعيل مجتمعات التعلم المهني"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة كبيرة، وربما يعود ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن المدير الناجح هو من يقوم بمتابعة المعلمين ومعرفة احتياجاتهم، وكيفية تنفيذها على أرض الواقع، مما يؤدي إلى نجاح المسيرة التعليمية. كما أن تفعيل مجتمعات التعلم تكون من وزارة التربية والتعليم ومطالب بتنفيذها أول بأول ومتابعتها وارسال تقرير مديريته لمعرفة دوره أولاً في تفعيلها ومن ثم أداء معلميه ثانياً. في حين جاءت الفقرة (4) والتي تنص "توفير التسهيلات للمعلمين لإنجاز مهامهم" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة كبيرة. وربما يعود ذلك إلى ما يجده المعلمون في مدارسهم من بيئة مدرسية محفزة وجادة، تسود فيها علاقات الود والاحترام المتبادل، وتعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتبعث فيهم الهمة والحماس لأداء الأعمال، فيشعرون بالاستقرار والثقة والانتماء لمدارسهم، ويدفعهم لبذل كل ما بوسعهم من جهد لإنجاز أعمالهم بنجاح وتميز.

مجال مهارات التنمية الذاتية والشخصية

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات التنمية الذاتية والشخصية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (مهارات التنمية الذاتية والشخصية) مرتبة

تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
كبيرة جداً	0.90	4.29	إدارة الذات بفاعلية	1	1
كبيرة	0.96	4.04	تطوير أسلوبه المهني بما يتناسب مع المستجدات التربوية	2	2
كبيرة	1.00	4.03	صياغة رؤية خاصة به	7	3
كبيرة	1.03	4.00	تقييم ذاته وإمكانياته	6	4
كبيرة	1.00	3.96	بناء علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المدرسي	4	5
كبيرة	1.03	3.96	ضبط انفعالاته الشخصية	3	5
كبيرة	1.01	3.94	التنبؤ بالمستجدات والتعامل معها	5	7
كبيرة	0.76	4.03	الكلي للمجال		

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مهارات التنمية الذاتية والشخصية قد تراوحت بين (3.94-4.29)، إذ جاءت الفقرة (1) التي تنص "إدارة الذات بفاعلية"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يلاحظون أن الفرد

يكون ناجحًا على مستوى أدائه لذاته ويلقى النجاح من خلال علاقته مع الآخرين ومن حولهم وسرعة تواصله معهم، وبهذا يكتسب علاقات طيبة وسريعة، وخصوصًا إذا كان ذلك الفرد يتعامل مع من حوله بحكمة وصبر، ولديه الرغبة بالخوض في المناقشات، وأن طبيعة عمل المدير واختلاطه بالآخرين يُسهم في تحقيق النجاح والتقدم على صعيد إدارة الذات. وربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين بطريقة ودية قائمة على الاحترام المتبادل، والإصغاء الفعال إليهم، كما أن البعض منهم يتعامل بروح القانون في التعامل مع المعلمين، مما قد يؤدي إلى تحسن العلاقات الأمر الذي يؤثر حتمًا على الأداء المدرسي بشكل عام وعلى علاقة المدير بزملائه المعلمين وبشكل أكثر ايجابية. في حين جاءت الفقرة (5) التي تنص "التنبؤ بالمستجدات والتعامل معها" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديريهم أصبحوا على قدر عالي من الوعي بخطورة المستجدات التي من الممكن أن تطرأ على العملية التعليمية وخاصة بعد جائحة كورونا، حيث نبهتهم تلك الجائحة للمخاطر والمستجدات وكيفية التعامل معها، وهذا جعلهم على قدر عالي وكفاءة في التعامل مع المستجدات، كما أن مديرو المدارس أصبحوا يضعون في خططهم الإجرائية بعض العقوبات والحلول المقترحة لها في تنفيذ برامجهم.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد العينة على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟" للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تمَّ حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وفقًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	الإحصائي	المجالات			
			المهارات الإدارية	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مهارات بناء الفريق والتواصل	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	4.11	4.10	4.11	4.07
		الانحراف المعياري	0.62	0.71	0.64	0.59
	أنثى	المتوسط الحسابي	4.02	3.95	3.97	4.00
		الانحراف المعياري	0.77	0.85	0.84	0.75
المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلو	المتوسط الحسابي	4.10	4.02	4.05	4.07
	م	الانحراف المعياري	0.73	0.84	0.79	0.72
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.98	3.98	3.97	3.97
		الانحراف المعياري	0.69	0.73	0.73	0.65
الخبرة	أقل من 10	المتوسط الحسابي	4.13	4.08	4.09	4.10

0.72	0.78	0.77	0.82	0.72	الانحراف المعياري	سنوات
3.96	3.96	3.95	3.93	3.98	المتوسط الحسابي	10 سنوات
0.67	0.73	0.76	0.77	0.70	الانحراف المعياري	فأكثر
4.31	4.26	4.33	4.30	4.34	المتوسط الحسابي	مدير
0.48	0.57	0.53	0.60	0.50	الانحراف المعياري	المسمى
3.94	3.96	3.92	3.92	3.97	المتوسط الحسابي	معلم
0.73	0.80	0.80	0.83	0.75	الانحراف المعياري	الوظيفي

يلاحظ من النتائج في الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من وجهة نظرهم ككل، والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في

محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وفقاً للمتغيرات

الدلالة	قيمة ف	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.142	2.159	0.973	1	0.973	الجنس
0.004	8.141	3.668	1	3.668	المؤهل العلمي
0.000	13.398	6.037	1	6.037	سنوات الخبرة
0.000	63.358	28.551	1	28.551	المسمى الوظيفي
		0.451	1117	503.345	الخطأ
			1121	542.574	الكلية

يتضح من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير (الجنس)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإناث، كذلك يقوم المديرون الذكور والإناث بـ المهام والمسؤوليات، كما أن الظروف التي تعيشها المدارس في محافظة المفرق متشابهة لحد ما، وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين الإناث والذكور المؤثرة في أداء العمل؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين يتبعون للجهة الرقابية نفسها، ويحتكمون إلى الأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم الأردنية ممثلة بمديرياتها، التي لا تفرق بين الذكور والإناث، كما أن المديرين جميعهم من الذكور والإناث لديهم الدورات التدريبية ذاتها، إضافة إلى أن الغالبية منهم يخضعون لدورات تدريبية موحدة، وأنهم خريجو المؤسسات التعليمية ذاتها، ويتشابهون في أعمالهم الإدارية في مدارسهم، وتوجيههم في العملية التعليمية التعلمية، ويعملون في نفس المنطقة التعليمية، ويعيشون الظروف ذاتها؛ لذلك لم تظهر فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كامل (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد، ودراسة شلاميش (2021) التي أظهرت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي مديري المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

كما أشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وجاءت لصالح حملة شهادة (بكالوريوس+دبلوم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لحملة الدراسات العليا (3.97)؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ المديرين الذين لديهم مؤهل علمي أقل يسعون دائماً للعمل، والتميز رغبة منهم في التطور، ويمتلكون حماساً أكبر لأداء وظيفي ملتزم بالتعليمات والضوابط المحددة كافة أكثر ممن يحملون مؤهل علمي أعلى، وذلك لسعيهم لإثبات وجودهم كمكون أساسي في المدرسة، وفي محاولة منهم للارتقاء في الأداء، أو الأداء الوظيفي، وهذا يعود إلى شعورهم أنّ مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية من أهم المهارات الواجب توفرها في عملهم الإداري.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شلاميش (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي مديري المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) وجاءت الفروق لصالح المدراء؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدراء (4.31)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين (3.94)؛ ربما يعود السبب إلى أنّ المديرين يقومون بمهامهم الإدارية خير قيام، بما يتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، فيحرصون دوماً على جاهزية مدارسهم من خلال متابعة السجلات الخاصة بمتابعة المعلمين، والطلبة باستمرار، ويوجهون العاملين لتطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين كافة في العملية التعليمية، وأخذ التغذية الراجعة من العاملين وأفراد المجتمع المحلي، بينما يرى المعلمون غير ذلك؛ لأنّ المعلمين قادرين على رؤية سلوك المديرين، وهم الأقدر على الحكم على مدى نجاح المديرين بممارسة مهامهم القيادية في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين؛ وقد يعود ذلك إلى اللبس في فهمهم لكيفية تنفيذ المديرين لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، ولا يميزون بين الإدارة والقيادة، حيث يعتقدون أنّ القيادة هي التحكم، والسيطرة، وتنفيذ القوانين بالحزم، والتلويح بالعقوبات.

كما أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) وجاءت لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات)، حيث جاء المتوسط الحسابي لهم (4.10)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات (3.96)؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة إلى أنّ هذه الفئة من المديرين الأقل خبرة، أنّهم جدد، ومتحمسون للعمل الإداري والأكاديمي، وأنّ خبرتهم في مجال العمل الإداري التربوي ومتطلباته لم تنضج بعد، إذا تمت مقارنتهم بالمديرين ذوي الخبرة الأكبر، وقد يكون السبب أنّ هذه التقديرات تمثل ما يدركه المديرون، والمعلمون حديثو الخبرة حقاً حول درجة امتلاك المديرين لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، فالمعلم حديث الخبرة يحرص على التقرب من الإدارة المدرسية، ويستشيرهم بالعملية التعليمية لتحسين أدائه، كذلك المديرون يحرصون على نقل

صورة حسنة من أدائهم، ويسعون جاهدين لتوظيف متطلبات القرن الحادي والعشرين القيادية، لنقل صورة حسنة عنهم وعن مدرستهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شلاميش (2021) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي مديري المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حناوي (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس لتلك المهارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ولصالح سنوات الخبرة الأقل.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي بالآتي:

- 1- الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تُعنى بتوظيف مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، والعمل على تطبيقها في مختلف جوانب العمل المدرسي.
- 2- الحرص على مواكبة ومتابعة المديرين لكل ما هو جديد فيما يتعلق بمهارات القرن الحادي والعشرين والقيادية؛ للاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطوير الإدارة المدرسية.
- 3- دعوة الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وفي محافظات أخرى في الأردن.

المراجع العربية

- الأتربي، شريف (2020). التعليم الإلكتروني ومهارات القرن الحادي والعشرين: أدوات واستراتيجيات التعلم الحديثة. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- الأغا، رائد (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- تشابمان، إلوود. (2010). تعلم القيادة (ترجمة: مفيد ناجي عودة). دار المعرفة للتنمية البشرية.
- حناوي، مجدي (2019). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم الإدارية، ودور عدد من المتغيرات فيها. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 25(3)، 133-196.
- السبيل، مضاوي (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- شلاميش، لؤي (2021). درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم انفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عليمات، صالح (2001). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المرق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 17(4)، 171-204.

كامل، جنان (2018). مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم. *مجلة دراسات تربوية*، 42(11)، 384-359.

كنعان، نواف (2009). *القيادة الإدارية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمد، عبد الرحيم (2023). *تنمية الذات: بداية طريق النجاح فكريتك*. <https://dr-ama.com/?p=687>.

المعراج، سمير (2020). *القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار*. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية

Bourn, D. (2018). *Understanding global skills for 21st century professions*. Palgrave Macmillan.

Trilling, B. & Fadel, C. (2013). *21st century skills: Learning for life in our times*. King Saud University.

Erdem, C., Bağcı, H., & Koçyiğit, M. (2019). *21st century skills and education*. Cambridge Scholars Publisher.

Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10 (2), 399-426.

Pada, W. V. and Doctor, T. R. (2020). 21st Century Skills of Principals in the Secondary Schools of Nakhorn Nayok, Thailand. *Journal on School Educational Technology*, 15, 1-17.