

## درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة

### نظرهم

إعداد: سمر احمد المرعي

إشراف:

أ.د محمد إسماعيل د. محمد سعد الدين بيان ( مشرف مشارك)

أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس مدرس في قسم مناهج وطرائق

تدريس علم الأحياء

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي هذه المدارس، بالإضافة إلى بيان أثر متغيري ( الجنس، وعدد سنوات الخبرة) في وجهات نظر المعلمين، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة حمص، وقد اختيرت منه عينة البحث والبالغ عددها (70) معلم ومعلمة، وتم استخدام المنهج الارتباطي في تحديد درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية لمهارات الإدارة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس.

قامت الباحثة بإعداد استبانة بقائمة مهارات الإدارة الإستشرافية اللازمة لعمل مدير مدرسة المستقبل باستخدام أسلوب دلفاي، كما تم إعداد استبانة لمحور الرضا الوظيفي للمعلمين، وتم التأكد من صدق وثبات أدواتي البحث.

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

توصل البحث إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت منخفضة في مهارتي الإدارة الالكترونية و إدارة الأزمات، بينما كانت درجة ممارستهم لبقية المهارات متوسطة، كما أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية لمهارات الإدارة الاستشراقية ككل جاءت متوسطة .

- كما أنّ مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي جاء بدرجة متوسطة.
- كما توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية من وجهة نظر المعلمين والرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس.
- كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً في ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشراقية تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة، كما لا توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات الإدارة الاستشراقية اللازمة لعمل مدير المدرسة، الرضا الوظيفي للمعلمين

## **The practice of the school principals of the second cycle of basic education for the skills of forward-looking management and its relationship to the level of job satisfaction of teachers from their point of view.**

### Abstract

The aim of the research is to identify the degree to which school principals of the second cycle of basic education practice the skills of forward-looking management and its relationship to job satisfaction for teachers of these schools, in addition to a statement of the impact of the variables (gender, number of years of experience) on teachers' perspectives, and the research community consisted of all teachers of the second cycle schools. From the basic education in the city of Homs, the research sample of (70) male and female teachers was selected from it, and the correlative approach was used to determine the degree of practice of the second cycle school principals of the skills of forward-looking management from the teachers' point of view and its relationship to job satisfaction among the teachers of these schools.

of the rest of the skills was medium, as it is also noted from the table that the degree of practice of school principals The second cycle of the forward-looking management skills as a whole was medium.

- for the skills of forward-looking management from the teachers' point of view and the job satisfaction of the teachers of these schools.

- The research also found that there are no statistically significant differences in school principals' practice of proactive management skills due to the variables of gender and the number of years of experience, and there are no statistically significant differences in the level of teachers' job satisfaction due to the variables of gender and number of years of experience.

Keywords: Prospective management skills necessary for the work of the school principal, job satisfaction for teachers

إنّ التغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر تحتم على القيادة التربوية أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير، فلم يعد من السهل أن تحقق القيادة المدرسية المخرجات التربوية المنشودة دون أن تطوّر ذاتها، لذا انطلقت في السنوات الأخيرة مجموعة من التجارب العلمية في مجال المدرسة الحديثة القادرة على الوفاء بمتطلبات المستقبل وأعبائه والتي أطلق بعضهم عليها مصطلح "مدرسة المستقبل" والتي تستلزم إحداث تغييرات جمة في بنية النظام التربويّ ومناهجه وإعداد وتأهيل القيادات الإدارية العاملة في هذه المدارس، لذا وجب على مدير المدرسة أن يتصف بالتميز والمبادأة والإبداع والابتكار ويمتلك مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع المستجدات التربوية كمهارة التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي، ومشاركة جميع المعنيين في تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية، وتوطيد العمل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتطبيق الشفافية في العمل وتحفيز العاملين في المدرسة وهذا ما يطلق عليه اسم مهارات الإدارة الاستشرافية. (عبد العظيم مبروك، 2014، ص65)

كما ينبغي أن يبذل مدير المدرسة مجهوداً ببناءً وتعاون مثمر لتهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من دفع العملية التعليمية للأمام لتحقيق أهداف المدرسة والتي لا تتم إلا برضا المعلم بوظيفته، والذي من شأنه جعله يبذل مزيداً من الجهد لتقديم أداء جيد، وهذا ما قد أشارت إليه دراسة (الريح، 2018) بأنّ المدير لا يستطيع إجراء التغيرات المطلوبة في مدرسته إلا إذا كان المعلمون راضون عن عملهم، فالرضا الوظيفي للمعلم هو غاية ما تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه لدى المعلمين.

ويمثّل الرضا الوظيفي مجموعة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة، حيث يزداد شعورهم بالكفاءة وتزداد دافعيتهم للإنجاز عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، هذا ما توصلت إليه دراسة (نشوان، 2004) بأنّ السبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل (نشوان، 2004، ص146)

كما أكدت أيضاً دراسة ( بن زوة، 2018 ) أنّ ممارسة المدير للمهارات القيادية والاجتماعية لها تأثير كبير في تحسين العملية التعليمية والرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكزاً أساسياً لتطوير عمليتي التعليم والتعلم، لأنّ نجاح مهنة التدريس أو فشلها يتوقف على مدى رضا المعلمين وارتباطهم بمهنتهم وولائهم لها واقتناعهم بها.

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### مشكلة البحث:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين في المجال التربوي لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للمعلمين وارتفاع مستوى انتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة العمل.

ويمثل مدير المدرسة رأس الهرم في المدرسة، والمرجع الذي يستند إليه العاملون في المدرسة للقيام بأعمالهم، وأي خلل في عمله وشخصيته سينعكس سلباً على أداء أعضاء المجتمع المدرسي ( معلمين، إداريين، طلبة) ففي حال انعكاسه إيجاباً على المعلمين سيدركون معنى الالتزام بالواجبات الأخلاقية والمهنية والسلوكية، وتتكون لديهم مشاعر تترجم على مستوى السلوك والالتزام بمعايير مهنة التدريس، ويتكون لديهم رضاً وظيفياً عن أعمالهم ومديرهم وإدارتهم بشكل عام (الحراشنة، 2012، ص165)

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها المدرسي قلة اطلاع المدير على المستجدات التربوية الواردة في الدراسات الحديثة المتعلقة بمعايير المهنة وذلك من خلال عدم تطبيقه لمهارات الإدارة الاستشراقية في عمله المدرسي والتي تتمثل بعدم قيامه بوضع خطة مستقبلية لعمل المدرسة، وعدم اشراكه أفراد المجتمع المدرسي في القرارات المتعلقة بالمدرسة وعدم تحفيزه للمعلمين وتشجيعهم على العمل، كذلك عدم اهتمامه بتوظيف

العلاقة مع أولياء أمور الطلبة وأفراد المجتمع المحلي، الأمر الذي يؤدي إلى نقص في الأداء الإداري والمهني، ونقص في الرضا الوظيفي للمعلمين، وبالتالي تأخر في سير الأمور الروتينية، وهذا ما قد أشارت إليه دراسة كل من (شقيير، 2011) و(Hopkins, 2000).

كما أشارت دراسة (Judge, 2001) إلى أن تغيب الحوافز المادية والمعنوية عن المعلمين إلا ما ندر، واتباع مدير المدرسة للأساليب الروتينية التقليدية في عمله المدرسي، قد أفقد المعلمين المساندة والدعم والتعزيز اللازمة لتمكين المعلم من أداء وظيفته برضا ودافعية نحو التدريس.

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة حمص والبالغ عددهم (25) معلماً ومعلمة لمعرفة مدى ممارسة مديري مدارسهم لمهارات الإدارة الاستشرافية ومستوى رضاهم الوظيفي، حيث أشارت النتائج إلى وجود ضعف في ممارسة مديري المدارس لبعض مهارات الإدارة الاستشرافية والتي تمثلت ب: مهارة التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت نتائجه ممارسته 45%، ومهارة القيادة الإبداعية 43%، ومهارة إدارة الأزمات 42%، ومهارة اتخاذ القرار 41%، ومهارة التواصل الإنساني 39%، وقد يكون هذا الضعف في بعض المهارات سبباً في عدم رضا المعلمين وظيفياً،

وعلى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث بانخفاض مستوى رضا المعلمين وظيفياً أثناء أداء أعمالهم المدرسية والذي قد يعود إلى اقتصار اهتمام مدير المدرسة بالجوانب الإدارية وعدم امتلاكه لمهارات التفاعل والتواصل الاجتماعي والإنساني في التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي والذي قد يؤثر على سير العملية التعليمية، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟

- 3- ما العلاقة بين ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية والرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟
- 4- ما أثر متغيري (الجنس - عدد سنوات الخبرة) على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشراقية والرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟
- أهمية البحث:**

- 1- تزويد مديري المدارس بقائمة مهارات الإدارة الاستشراقية والتي تفيدهم في إدارة مؤسساتهم التعليمية وتحسين أداء مدرستهم والارتقاء بواقع العملية التعليمية نحو الأفضل.
- 2- إفادة مديريات التدريب المستمر في وزارة التربية بضرورة تضمين مهارات الإدارة الاستشراقية في برامج الدورات التدريبية المقدمة لمدرّاء المدارس.
- 3- إفادة مديرية التربية بضرورة الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للمعلم كونه يشكل أحد الأسباب والدوافع المهمة لتحسين أداء المعلم ومؤشر لنجاحه في مختلف جوانب حياته وأداء مهامه التربوية والتعليمية.

#### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى:

- 1- تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- تعرّف مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- 3- الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية والرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس.
- 4- تعرّف أثر متغيري (الجنس، وعدد سنوات الخبرة) على درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية من وجهة نظر المعلمين، وعلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### **فرضيات البحث:**

1- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

2- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

3- لا توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين والرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟

#### حدود البحث:

حدود مكانية: طبق البحث في بعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة حمص والبالغ عددهم (12) مدرسة موزعة في المناطق التالية (عكرمة، الزهراء، كرم الشامي)

حدود زمانية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2021-2022).

#### مصطلحات البحث:

الإدارة الاستشرافية: أسلوب قيادي يتميز بقدرة القادة على صياغة رؤية جديدة لمستقبل مؤسساتهم التعليمية من منظور يتميز بالجرأة والفهم الكامل لتحديات الواقع والمستقبل. (محمد، 2012، 27)

مهارات الإدارة الاستشرافية: أداء مدير المدرسة لمجموعة من المهام التي تهدف إلى وضع تصور لمستقبل المدرسة انطلاقاً من الواقع والاستفادة من خبرات الماضي. (عبد الرحمن، 2003، 76)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: مجموعة من الممارسات السلوكية والمهنية التي يتبعها مدير المدرسة والتي تساعده على القيام بأعماله المدرسية المستقبلية بكفاءة وفاعلية والمتمثلة بـ) مهارة التخطيط الاستراتيجي- التنظيم- التنمية المهنية للعاملين في المدرسة- المتابعة

والمساءلة-التواصل الإنساني- إدارة الأزمات-إدارة إبداعية- إدارة الوقت- اتخاذ القرار) وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث بعد إجابتهم على أبعاد استبانة مهارات الإدارة الاستشراكية المعد من قبل الباحثة.

**الرضا الوظيفي للمعلم:** مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله، ولكن كلما كان تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله (الشرايدة، 2010).

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** الحالة التي يشعر فيها المعلمون بأنهم قد أشبعوا حاجاتهم المهنية والمادية داخل المدرسة نتيجة تطبيق المدير لمهارات الإدارة الاستشراكية في عمله المدرسي، و تقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث بعد إجابتهم على مقياس الرضا الوظيفي المعد من قبل الباحثة.

### إجراءات البحث:

تم إنجاز هذا البحث وفق الخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- 2- وضع قائمة بمهارات الإدارة الاستشراكية اللازمة لعمل مدير مدرسة المستقبل وفق أسلوب دلفاي، وعرضها على المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
- 3- استخدام القائمة في إعداد الاستبانة اللازمة للتعرف على وجهات نظر عينة البحث (المعلمين) حول ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشراكية.
- 4- إعداد مقياس الرضا الوظيفي للمعلم وعرضها على المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
- 5- توزيع الاستبانة على عينة البحث.
- 6- تطبيق مقياس الرضا الوظيفي على المعلمين (عينة البحث)

- 7- تحليل البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.
- 8- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وتقديم المقترحات على ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث.

## الجانب النظري

**المحور الأول: مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة لعمل مدير المدرسة**

**التخطيط الاستراتيجي:**

يعدّ التخطيط الاستراتيجي بداية العمل الإداري، والسابق لأي قرار، والمحدّد للتنفيذ لأنّه القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

ويعرّف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: تصوّر مستقبليّ يقوم به مدير المدرسة والمعلمون من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحليلها، والتعرّف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة لوضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل (العمران، 2014)

وتتمثل مكونات التخطيط الاستراتيجي ب: 1- التحليل الاستراتيجي:

التحليل الداخلي ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف لتنفيذ العمل في المدرسة، والخارجي يتضمن التعرّف على الفرص المتاحة للمدرسة من خلال بناء العلاقات في البيئة الخارجية للمدرسة والتعرّف على التهديدات الخارجية التي تواجه البيئة المدرسية.

2- الخطة الاستراتيجية: يقوم مدير المدرسة بوضع رؤية مستقبلية للمدرسة، ووضع أهداف محددة ودقيقة تراعي متطلبات الخطة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

3- صياغة الخطة الاستراتيجية: يقوم مدير المدرسة بوضع الخطة بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي

4- تطبيق الخطة الاستراتيجية: يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية عن طريق إشراك فريق التخطيط وأعضاء اللجان المختصة وأعضاء المجتمع المدرسي وأولياء الأمور في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

**التنظيم:** يسعى التنظيم كعملية إدارية إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أفراد المجتمع المدرسي، ويوضح نسق العلاقة الرأسية والأفقية بينهم، ويحقق التنظيم للإدارة المدرسية فوائد منها: أنه يحدّد العلاقات بين العاملين بشكل منظم وواضح لجميع العاملين، حيث يوزّع الأعمال والأنشطة بشكل عملي ومنسق، كما أنّه يقضي على الازدواجية في الاختصاصات (سويلم، 2014)

#### **المتابعة والمساءلة وتقييم العمل المدرسي:**

إنّ متابعة مدير المدرسة للعاملين يعني التواصل المباشر معهم والاستفادة من خبرتهم، حيث إنّ المتابعة تشعرهم بأهمية عملهم وتثير لديهم الدافعية للعمل والجودة في الأداء، ويتفق ذلك مع دراسة سلامة (2013) التي بينت أنّ التقييم يعطي المدير فرصة للوقوف على الأخطاء التي وقع فيها العاملون في المدرسة فيعمل على توجيههم وتطويرهم لأجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما أشارت دراسة كحيل (2007) إلى ضرورة الاهتمام بتطوير أساليب التقييم والتركيز على التقييم الذاتي، كما أشارت أيضاً دراسة البورسعيدي (2011) إلى ضرورة تعدد جوانب التقييم اللازم لمدير المدرسة الإلمام بها كتقويم المناهج الدراسية وتقييم أداء المعلمين وتقييم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

**التنمية المهنية للمعلمين:** لا بدّ من امتلاك مدير مدرسة المستقبل للكفايات المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين ويتوقع منه أن يقوم بأدوار مهمة في هذا المجال، بحيث لا يقتصر على دور الإشراف والمتابعة بل لا بدّ من مشاركته في التنمية المهنية للمعلمين، وتحديد مجالات تدريب المعلمين وفق احتياجاتهم، وتقييم عائد التدريب وتقديم تغذية

راجعة، حيث لا يستطيع المدير تحقيق أهداف المدرسة إذا لم يوجد المعلم المساند له الذي يمتلك القدرات والمهارات التي تؤهله للعمل في المدرسة (حسن، 2015)

**إدارة الأزمات:** أدت التطورات والتقلبات السريعة إلى ظهور أزمات قد تكون فجائية أو متوقع حدوثها في بعض الأحيان، مما دفع الباحثين للبحث عن آليات تمنع أو تحدّ من حدوث الأزمات وإجراءات التعامل معها للحد من أضرارها والوقاية من حدوثها مستقبلاً، وتتمثل مراحل إدارة الأزمة وفق الآتي:

المرحلة الأولى: اكتشاف الإنذار المبكر: وتتضمن استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرّب وقوع الأزمة وبالتالي فإنّ التعامل مع هذه الإشارات يتوقف على مدى مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية حتى يسهل التعامل معها (اليوسفي، 2015)

المرحلة الثانية: التعامل مع الأزمة: وتتضمن عدة إجراءات:

- الاستعداد والوقاية: حيث يكون الهدف التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة، ويكون التحضير والاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة.
- مرحلة المجابهة: حيث يتم التدخل لمعالجة الأزمة من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة بالسيناريوهات المستقبلية واسناد المهام وتوزيع الأدوار.
- المرحلة الثالثة: ما بعد الأزمة: وتشمل: - استعادة النشاط: تقوم المدرسة باستعادة توازنها وقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرّض المدرسة للأزمة.
- التعلم (الاستفادة من الأزمة): يتم التقييم لتحسين ما تمّ إنجازه في الماضي.
- التواصل الإنساني: إنّ المهارة الرئيسة لمدير المدرسة تتمثل بالقدرة على التفاعل مع كافة الأفراد العاملين في المدرسة والتعامل معهم حتى يتمكن من دفعهم للقيام بالعمل.
- القيادة الإبداعية: يعتبر مدير المدرسة مسؤول عن إيجاد بيئة تربوية مناسبة تتصف بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتوجد من الإمكانيات المادية والبشرية ما يؤهلها للقيام بدورها في استثارة الفكر الإبداعي للمعلم والمتعلم، وقد أورد ابراهيم (2012) مجموعة من المهارات الأساسية للإبداع التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة:

- التحسس للمشكلات: تتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من مدير المدرسة المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة.
  - الطلاقة: تتمثل بقدرة المدير على انتاج مجموعة من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعنى الواحد خلال فترة زمنية محددة.
  - المرونة: السهولة في تغيير الوجهة الذهنية لأكثر من مرة بتغيير الموقف مهما تنوعت واختلفت.
  - الأصالة: القدرة على إنتاج أفكار حديثة تتصف بالتميز، و لا تخضع للأفكار الشائعة والحلول المبتكرة للمشكلات.
- اتخاذ القرار:** تأتي أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها عملية تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى، وأهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة في مجال اتخاذ القرار:
- مهارة وضع الأهداف العملية: وذلك من خلال الحرص على فهم أهداف المدرسة وتوضيحها للعاملين، ووضع معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة والتميز بين القرارات الرئيسية والروتينية.
  - مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق: وذلك من خلال تحديد المشكلة بسهولة ووضوح.
  - مهارة اتخاذ القرار والقيام بالعمل: وذلك من خلال تحديده لعدة بدائل لحل المشكلة وقدرته على اقناع العاملين بالقرارات التي يتخذها، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات وتقويمها (العواد، 2015)

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي للمعلمين

نال مفهوم الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من العلماء السلوكيين كونه أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، كونه يعبر عن حالة انفعالية سلوكية تكمن في وجدان الشخص الذي يتصف بأنه ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر. فقد عرفه نشوان (2007): بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة من تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (نشوان، 2007، ص243)

### عوامل وعناصر الرضا عن العمل

يعدّ الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربية تعليمية والتي تمثل مجموعة الاتجاهات التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة، ويذكر التربويون مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين منها:

1 - الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أنّ هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

2- الرضا عن محتوى العمل: يعدّ محتوى العمل العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل إنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض المعلمين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل.

\*- درجة تنوع مهام العمل: إذا تنوعت مهام العمل لن يحدث للمعلم في المدى القصير أي ملل في العمل، وسيشعر برضا أكثر في العمل.

\* درجة السيطرة الذاتية المتاحة للمعلم: كلما أعطي للمعلم الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنّها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

\* استخدام المعلم لقدراته: كلما قام المعلم بتطبيق مهاراته وخبراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.

3- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر المعلم أنّ ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأنّه لا بدّ وسيحصل على ترقية كلما أصبح راضياً أكثر في عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4- الرضا عن الإشراف: كلما كان المدير قادر على استيعاب العاملين لديه، كلما كان لدى هؤلاء العاملين رضاً كافياً عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مديرهم.

5- الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد المعلم في مدرسة يرتاح لها ومع معلمين وإداريين يستطيع التفاهم معهم، لا بدّ وأنّه سيرضى عن عمله.

5- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل: درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة على درجة رضا المعلم عن بيئة العمل. (أبو شقير، 2011، ص 123)

#### دراسات سابقة:

- دراسة الحارثي (2007) بعنوان: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم هدف الدراسة: تعرّف الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على مستوى الرضا والولاء التنظيمي للمعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.  
مكان الدراسة: مدينة الطائف  
منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.  
عينة الدراسة: 350 معلم ومعلمة  
أداة الدراسة: استبانة

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أنّ الممارسات الإدارية لمديري المدارس كانت عالية، وأنّ درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين كان بدرجة عالية، وأنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع المستويات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

• دراسة شقير(2011) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها

هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر الجنس والخبرة العملية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمين، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الارتباطي.

عينة الدراسة: 232 معلماً ومعلمة

أداة الدراسة: استبانة

أهم النتائج: هناك مستوى عالٍ في ممارسة المدير للقيادة التشاركية، ووجود مستوى عالٍ لرضا المعلمين وظيفياً، كما لا توجد فروق في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وفق متغير الجنس، ولكن توجد فروق وفق لمتغير الخبرة العملية لصالح الخبرة أقل من 7سنوات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

• دراسة أبو غنّام (2018) بعنوان: درجة التزام مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس بمعايير مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة: تعرّف درجة التزام مديري المدارس بمعايير مهنة الإدارة المدرسيّة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس، والكشف عن العلاقة بين التزام مديري هذه المدارس بمعايير مهنة الإدارة المدرسيّة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي.

عينة الدراسة: 350 معلم ومعلمة

أداة الدراسة: استبانة

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أنّ درجة التزام مديري المدارس بمعايير مهنة الإدارة المدرسيّة كانت عالية، وأنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس كان عالياً، ولا يوجد فروق دالة احصائياً في درجة الالتزام تعزى لمتغيرات (الدرجة العلميّة، النوع الاجتماعيّ، سنوات الخبرة)، كما تبيّن وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة أقل من 5 سنوات، كما تبيّن وجود علاقة موجبة بين التزام المديرين بمعايير مهنة الإدارة المدرسيّة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

#### • دراسة "بهوتاني" (Bhutani,2010)

هدف الدراسة: تعرّف درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في مدرسة بينين في دولة بينين، وركزت الدراسة على مدى رضاهم عن العمل والعلاقة مع المديرين حول تصوراتهم عن الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: 200 معلم ومعلمة

أداة الدراسة: استبانة

أهم النتائج: كشفت نتائج الدراسة أنّ العلاقة مع المديرين لم يكن لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

• دراسة "بوشنان" (Buchanan,2011) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدف الدراسة: تعرّف أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية، والكشف عن العوامل التي تسهم في إيجاد مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي كخطوة أولى قبل اتخاذ أي إجراء في معالجة المستوى المتدني للرضا الوظيفي، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج التحليلي.

عينة الدراسة: 530 معلم ومعلمة

أداة الدراسة: استبانة

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود رضا عام عن المناخ التنظيمي في تلك المدارس، وأنّ أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي السلوكيات الحسنة لدى المدير، والمصادقية بالتعامل، والالتزام الأخلاقي.

تعقيب على الدراسات:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإدارية والمدرسية والتشاركية، كما تتفق مع جميع الدراسات في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من أبو غنّام(2018) وشقير(2011) في اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، بينما تختلف مع دراسة كل من الحارثي(2007) وبوشنان(2011) و بوهانتي(2010) التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في معرفة أثر متغير الجنس وعدد سنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات من وجهة نظر المعلمين وفي معرفة مستوى الرضا الوظيفي لهم.

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات بوجود علاقة ارتباطية عالية بين ممارسة المدير للمهارات ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

## الجانب الميداني

### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعرف بأنه أحد أنواع المناهج الوصفية، يستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل، ومتغير تابع)، وهل هذه العلاقة موجبة أم سالبة، ومن ثم التنبؤ بمستوى معين من الدلالة في صورة رقمية، وتعتبر العلاقات الارتباطية خطوة أولية تتحى بالباحث نحو دراسة أكثر شمولاً، ومن ثم الارتقاء في خطوات تالية نحو دراسة سببية أو تجريبية تعد أكثر قدرة على الوصول لنتائج أكثر منطقية (أبو علام، 2013)، وتم استخدامه في البحث باعتباره أنسب المناهج التي تساعد في التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى أسلوب دلفاي الذي يقوم بالتنبؤ المستقبلي.

**مجتمع البحث وعينته:** تكوّن مجتمع البحث من جميع معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة حمص

**عينة البحث:** تكونت عينة البحث من (70) معلماً ومعلمة: (35) ذكور، (35) إناث.

### أدوات البحث:

- قائمة بمهارات الإدارة الاستشراعية اللازمة والمناسبة لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (من إعداد الباحثة).

- مقياس الرضا الوظيفي للمعلم من إعداد الباحثة .

وقد اختارت الباحثة أسلوب دلفاي لتحقيق هدف الدراسة الميدانية، حيث إنّ المنهجية المستخدمة في أسلوب دلفاي تتطلب استطلاع آراء عدد من الخبراء المختصين في

مجالات تعليمية مختلفة في سورية، حيث مرّ تصميم الاستمارة وفقاً لأسلوب دلفاي بثلاث خطوات هي الآتية:

- استمارة الجولة الأولى: تضمنت تعريف بعنوان الدراسة والاختصاص واسم الباحثة، وخطاب موجه إلى السادة المحكمين لتعريفهم بالبحث والمطلوب من الاستبانة، حيث تضمن سؤال مفتوح اشتمل على تصورات الخبراء حول المهارات اللازمة والمناسبة لعمل مدير مدرسة المستقبل

- استمارة الجولة الثانية: تضمنت قائمة بأحد عشر مهارة رئيسة تتمثل ب: (مهارات عملية- التخطيط الاستراتيجي- المتابعة والمساءلة وتقييم الأداء المدرسي- التنظيم- التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي- التواصل الإنساني- الإدارة الالكترونية- إدارة الأزمات- الإدارة الإبداعية- إدارة الوقت- اتخاذ القرار) ويتفرع عن هذه المهارات الرئيسية (58) مهارة فرعية، وقد تم وضع هذه المهارات استناداً إلى إطار البحث النظري وآراء الخبراء في الجولة الأولى.

- استمارة الجولة الثالثة: ركزت على المهارات التي لم يتم الاتفاق عليها في الجولة الثانية استناداً إلى النتائج الإحصائية التي تمّ التوصل إليها في الجولة الثانية، فالمهارة التي لم تحصل على نسبة 90% فما فوق من درجة الموافقة هي التي تمّ إعادة تضمينها في الجولة الثالثة، وبعد الانتهاء تمّ إعداد الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم 1)

**صدق أداتي البحث:**

تمّ قياس صدق أداة البحث من خلال: - **صدق المحتوى:**

1- **صدق محتوى استبانة مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة لعمل مدير المدرسة** حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة البعث للتأكد من موضوعيتها ومناسبتها علمياً ولغوياً لموضوع البحث، إضافة إلى ابداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية من حيث تقدير صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين

قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم وآرائهم والتي كان من أهمها:

تعديل العبارة: يعدّل الهياكل التنظيمية للمدرسة لتصبح أكثر مرونة تتيح مشاركة المجتمع المحلي في المدرسة، لتصبح يتيح المجال لمشاركة المجتمع المحلي بما يخدم أهداف المدرسة

حذف عبارة: يفهم فلسفة المجتمع وعاداته- حذف عبارة يحاول تطبيق أسلوب اللامركزية في العمل

بنود مقياس الرضا الوظيفي تمّ إعادة صياغة بعض بنوده.

## 2- صدق مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين

حيث قامت الباحثة بعرض مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة البعث للتأكد من موضوعيته ومناسبته علمياً ولغوياً لموضوع البحث، إضافة إلى ابداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية من حيث تقدير صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم وآرائهم والتي تتمثل في إضافة بنود للمقياس: - يوفر المدير لي فرص الاطلاع على الأبحاث الحديثة التي تنتشر في الميدان التخصصي.

- يقوم المدير بمراجعة توصيات الموجهين التربويين

- يقدم لي المدير تغذية راجعة عن عملي

- صدق الاتساق الداخلي: تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل درجة من درجات بنود الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين المحور والعلامة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم(1).

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الجدول رقم (1) يبيّن نتائج الاتساق الداخلي لمجال مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة والمناسبة لمدير المدرسة

المحور	عدد البنود	ترابط كل محور مع مجموع المجال	ترابط كل محور مع الاستبانة كل
مهارات عملية	6	( 0,45 - 0,84 )	0,66
التخطيط الاستراتيجي	6	( 0,43 - 0,82 )	0,66
المتابعة والمساءلة وتقييم الأداء المدرسي	5	( 0,41 - 0,79 )	0,61
التنظيم	3	( 0,36 - 0,54 )	0,62
التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي	6	( 0,44 - 0,83 )	0,67
التواصل الإنساني	5	( 0,40 - 0,77 )	0,76
إدارة الأزمات	5	( 0,41 - 0,77 )	0,73
الإدارة الالكترونية	3	( 0,36 - 0,58 )	0,62
الإدارة الإبداعية	8	( 0,51 - 0,84 )	0,78
إدارة الوقت	5	( 0,42 - 0,75 )	0,63
اتخاذ القرار	6	( 0,47 - 0,86 )	0,61
مهارات الإدارة الاستشرافية ككل		( -0,36 - 0,86 )	0,76

يتبين من الجدول السابق أنّ ترابط المحاور الدالة على مهارات الإدارة الاستشرافية مع الاستبانة ككل تراوحت بين ( 0,36 - 0,86 )، والعلامة الكلية للمحور ( 0,76 ) وهي نسبة مقبولة تدل على اتساق داخلي لبنود مجال الإدارة الاستشرافية.

مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين: حيث تمّ بناء المقياس بالاعتماد على دراسة كل من (بن زوة، 2018)، و( أبو غنّام، 2016)، و( شقير، 2011)، و( الحراحشة، 2008).

المحور	معامل الارتباط بيرسون
مستوى الرضا الوظيفي للمعلم	0,73

نلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة علامة المحور بلغت (0,73) وهي نسبة مقبولة تدل على اتساق داخلي لبنود محور الرضا الوظيفي للمعلم

**الثبات:**

**ثبات استبانة مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة لعمل مدير المدرسة**  
تمّ حساب الثبات بطريقتين:

أ- ألفا كرونباخ: بعد إدخال البيانات على الحاسوب تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ على spss فكان معامل الثبات (0,96)

ب- طريقة التجزئة النصفية: تمّ استخدام معادلة سبيرمان- براون حيث بلغ معامل الثبات (0,965)

نلاحظ أنّ قيمة معامل الثبات جاءت مرتفعة وهي نسبة مقبولة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

**ثبات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين**  
تمّ حساب الثبات بطريقتين:

أ- ألفا كرونباخ: بعد إدخال البيانات على الحاسوب تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ على spss فكان معامل الثبات (0,93)

ب- طريقة التجزئة النصفية: تمّ استخدام معادلة سبيرمان- براون حيث بلغ معامل الثبات (0,927)

نلاحظ أنّ قيمة معامل الثبات جاءت مرتفعة وهي نسبة مقبولة تدل على صلاحية المقياس للتطبيق.

**عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها:**

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغها قامت الباحثة بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته وفق الآتي:

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على هذا السؤال أعطيت كل درجة من درجات تطبيق ممارسة عمليات إدارة الوقت في استبانة الرأي قيمةً متدرجة (3نعم، 2إلى حد ما، 1لا)، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:

أ- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة  $2=1-3$

ب- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس وهي (3)

طول الفئة =  $2/3=0,66$

ج- إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي واحد صحيح)، فكانت الفئة الأولى من (1-1,66)، وللحصول على الفئة الثانية تم إضافة (1,66) لحدود الفئة الأولى، وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

والجدول رقم ( ) يبيّن المعيار المعتمد للحكم على درجة ممارسة مهارات الإدارة الاستشرافية

التقدير للتعليق	فئات المتوسط
درجة ممارسة مرتفعة	3-2,34
درجة ممارسة متوسطة	2,33 - 1,67
درجة ممارسة منخفضة	1,66-1

وقامت الباحثة باستخراج المتوسطات والانحرافات المعياريّة لكل محور في مجال مهارات الإدارة الاستشرافية، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياريّ لمجال مهارات إدارة الوقت ككل، فكانت النتائج وفق الجدول الآتي

الجدول رقم(2) يبيّن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية لمهارات الإدارة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	عدد البنود	محاور الاستبانة
متوسطة	1,89	6	مهارات عملية
متوسطة	1,80	6	التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	2,01	5	المتابعة والمساءلة وتقييم الأداء المؤسسي
متوسطة	1,8	3	التنظيم
متوسطة	2,08	6	التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي
متوسطة	2,26	5	التواصل الإنساني
ضعيفة	1,60	5	إدارة الأزمات
ضعيفة	1,56	3	الإدارة الالكترونية
متوسطة	1,76	8	الإدارة الإبداعية
متوسطة	2,08	5	إدارة الوقت
متوسطة	1,97	6	اتخاذ القرار
متوسطة	1,89	58	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول رقم(2) أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت منخفضة في مهارتي الإدارة الالكترونية و إدارة الأزمات، بينما كانت درجة ممارستهم لبقية المهارات متوسطة، كما يلاحظ أيضاً من الجدول أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية لمهارات الإدارة الاستشرافية ككل كانت متوسطة .

ثانياً: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الجدول رقم (3) يبين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

المجال	عدد البنود	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	36	2,29	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (3) أنّ مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي جاء بدرجة متوسطة.

فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقييم أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وإيجاد قيمة "ت" المحسوبة لمعرفة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشرافية، وكذلك معرفة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (4)

الجدول رقم (4) يبين الفروق في متوسط تقييم أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية ومستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

المحور	معلمين ن=35		معلمات ن=35		قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط حسابي	انحراف معيارى	متوسط حسابي	انحراف معيارى			
مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة لعمل مدير مدرسة المستقبل	173,97	56,41	174,08	53,07	0,009	0,993	غير دال

مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين	229,77	37,62	235,65	13,21	0,87	0,836	غير دال
------------------------------	--------	-------	--------	-------	------	-------	---------

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أنّ مستوى الدلالة لمحور مهارات الإدارة الاستشراقية بلغت(0,993)، ومستوى الدلالة لمحور الرضا الوظيفي للمعلمين بلغت(0,836)، وكلاهما أكبر من (0,05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق بين متوسط تقييم أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية، وفي مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقييم أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية، وفي مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟ بعد إدخال البيانات على الحاسب، تمّ تقسيم العينة حسب سنوات الخبرة(1-5)، ومن(5-10)، وأكثر من 10، ثمّ تمّ حساب تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بينهما كما يوضحها الجدول الآتي:

الفئة (عدد سنوات الخبرة)	العينة
أقل من خمس سنوات	18 معلم ومعلمة
من 5-10	42 معلم ومعلمة
أكثر من 10سنوات	10 معلم ومعلمة

الجدول رقم(5) يبيّن نتائج تحليل التباين الأحاديّ لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على

محوري ممارسة مدير المدرسة لمهارات الإدارة الاستشراقية من وجهة نظر المعلمين

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
مهارات الإدارة الاستشراقية اللازمة لعمل مدير المدرسة	بين المجموعات	6940,82	2	3470,413	1,181	0,313
	داخل المجموعات	196835,117	67	2937,83		
	المجموع	203775,94	69			
مستوى الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2495,89	2	1247,948	0,779	0,463

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

		1601,129	67	10727,634	داخل المجموعات	للمعلمين
			69	109771,529	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أنّ قيمة مستوى الدلالة لـ (ف) المحسوبة لمحور مهارات الإدارة الاستشراقية بلغ(0,313)، كذلك بلغ مستوى الدلالة لـ(ف)المحسوبة لمحور الرضا الوظيفي للمعلمين (0,463) وكلاهما أكبر من (0,05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في متوسط تقييم أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشراقية، وفي مستوى الرضا للمعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس؟

spss وكانت الجدول رقم(6) تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحساب معامل الارتباط بيرسون على برنامج النتائج وفق

الجدول رقم(6) يبين معامل الارتباط بيرسون

الارتباط	الانحراف	المتوسط	المحور
0,64	54,34	174,03	مهارات الإدارة الاستشراقية اللازمة لعمل مدير المدرسة مستقبلاً
	46,23	225,99	مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت(0,64) وهي قيمة عالية ودالة إحصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس.

**تفسير النتائج:**

- تشير نتائج السؤال الأول إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشرافيّة ككل جاءت متوسطة وقد يعزى ذلك إلى عدم قيام مديرية التربية بعقد دورات تدريبية منظمة وهادفة لتدريب مديري المدارس حول المهارات والأساليب والاتجاهات الإداريّة الحديثة كالإدارة التحويليّة والإبداعية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتي سيكون لها دورا إيجابيّ في رفع الأداء المستقبليّ لمديري المدارس.
- حيث جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الأزمات ضعيفة وقد يعزى ذلك إلى عدم اتباع مديري المدارس دورات وبرامج متقدمة في كيفية إدارة الأزمات، واكسابهم مهارات التعامل مع الأزمات من خلال الأزمات التي حدثت سابقاً، كذلك قد يعزى أيضاً إلى عدم تزويد المدارس بكل ما هو جديد في مجال إدارة الأزمات من خلال الكتيبات والنشرات، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (اليوسفي، 2015) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة.
- كما جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة الإدارة الالكترونية ضعيفة وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود استعداد لبعض المديرين على تطبيق التكنولوجيا في عملهم الإداري بالرغم من قيام مديرية التربية بعقد دورات تدريبية لإكساب مديري المدارس بعض المهارات الأساسيّة في استخدام الحاسوب لحفظ الملفات والبيانات والسجلات، إضافة إلى توظيف التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المدرسي والمحلي كالبريد الالكتروني والرسائل النصيّة، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (الحارثي، 2015) بضرورة استخدام مدير المدرسة لأساليب الكترونيّة حديثة في عمله المدرسي وتواصله مع الجميع.
- كما جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة التخطيط الاستراتيجي متوسطة وقد يعزى ذلك إلى اقتصار اهتمام مديري المدارس بإدارة مدرستهم بالوقت الحاضر، وعدم اهتمامهم بالوضع الذي تريد المدرسة الوصول إليه مستقبلاً من خلال الاهتمام بتطوير مهاراتهم

وقدرتهم على التفكير في المستقبل والتخطيط له بصورة تعاونية وبنظرة تفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (الفار، 2008) التي أكدت على حاجة مديري المدارس لمزيد من التدريب في كيفية إعداد خطة المدرسة، وإشراك العاملين في المدرسة في عملية التخطيط.

- كما جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة التنظيم متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أنّ اغلب المديرين لا يحبذون تفويض الصلاحيات للعاملين لديهم في المدرسة من أجل السرعة في إنجاز العمل، ويتفق ذلك مع دراسة (الراشد، 2006) التي أكدت على حاجة مديري المدارس لتطوير كفاياتهم في التنظيم.

- كما جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الوقت متوسطة وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك مدير المدرسة لمهارات وأساليب إدارة الوقت في مهام عمله اليومي، ويتفق ذلك مع دراسة (عز الدين، 2007) التي أكدت على ضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية تنظيم وقتهم ووضع جداول زمنية لتنفيذ مهامهم الإدارية والفنية والاجتماعية.

• تشير نتائج السؤال الثاني إلى أنّ مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم رغبة مديري المدارس الاطلاع على المستجدات التربوية الحديثة واتباع الأساليب والمهارات القيادية في العمل المدرسي، وكذلك عدم تلبية احتياجات ورغبات المعلمين المهنية وعدم تزويدهم بكل ما هو جديد في ميدان التربية والتعليم عن طريق النشرات والقراءات الموجهة، هذا من شأنه أن يقلل من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن زوة، 2018) التي أكدت على ضرورة قيام المدير بتوفير جو نفسي انفعالي في المدرسة يرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ويحقق حاجاتهم ورغباتهم .

• تشير نتائج الفرضية الأولى إلى عدم وجود فروق في متوسط تقييم أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشرافية وفي مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس وقد يعزى ذلك إلى تشابه ظروف وبيئة العمل لدى كل من المعلمين والمعلمات، حيث إنّ التغيرات والمستجدات التربوية المستقبلية

ستشمل كلا الجنسين في المدرسة، فالمعاملة الحسنة التي يلقاها المعلمون والمعلمات دون تمييز من قبل مدير المدرسة وشعورهم بالمساواة أثناء أداء مهام عملهم المدرسي، وذلك من خلال اتباعه الممارسات والإجراءات نفسها مع المعلمين والمعلمات، كقيامه بالزيارات الصفية والاجتماع معهم ودعمهم و تفهمه لمشكلاتهم، ومراعاته للنواحي الإنسانية في العمل، والالتزام الواضح بالقيم الأخلاقية، والعمل معهم بروح الفريق يحسن من اتجاهاتهم نحو المدرسة، وتختلف نتيجة هذه الفرضية مع دراسة شقير(2011) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين لصالح الذكور.

• تشير نتائج الفرضية الثانية إلى عدم وجود فروق في متوسط تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإدارة الاستشرافية وفي مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن عمل المديرين موحّد لجميع المعلمين ومع كل المعلمين تقريباً، وأن عامل خبرة المعلم رغم أهميته لا يحتل مكاناً بارزاً في علاقة المدير بالمعلم وهذا يتفق مع دراسة الزعبي(2007)

• تشير نتائج الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد يعزى ذلك إلى أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي والارتياح في العمل مرتبط بما يمارسه مدير المدرسة من مهارات استشرافية في عمله المدرسي والذي قد تؤثر على أداء المعلمين في المدرسة ويحفز نشاطهم ويشجعهم على العمل، كقيام مدير المدرسة بتوفير مناخ إيجابي داعم للعمل بروح الفريق، واخذ رأيهم واستشارتهم في الأمور والقرارات المدرسية، فهذه الأمور تتناسب مع العمل الإداري وتصب في مصلحة المعلم، مما يجعلها دافعاً للمعلمين للالتزام بالعمل والتعبير عن رضاهم الوظيفي، وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة أبو غنّام(2016) التي أشارت

إلى وجود علاقة ارتباطية بين التزام مدير المدرسة بمعايير الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

• **توصيات البحث:**

- إجراء دورات تدريبية وندوات وورشات عمل بشكل دوري لتعريف مديري المدارس بالمهارات القيادية الحديثة في ضوء المستجدات التربوية .
- العمل على رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته لكي يستمر في عطائه، ويحسن أدائه في التدريس، وذلك من خلال أخذ رأيه وإشراكه في القرارات المدرسية وتحفيزه على العمل والتعامل معه باحترام.
- تخصيص وزارة التربية والتعليم حوافز مادية ومعنوية ومكافآت تشجيعية للمديرين الذين يلتزمون بالاطلاع على الأساليب التربوية الحديثة وتطبيقها في مدارسهم ويسعون لرضا المعلمين وظيفياً.

## مراجع البحث:

- أبو علاّم، رجاء محمود (2013). مناهج البحث في العلوم النفسيّة والتربويّة، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- أحمد، أحمد (2003). الإدارة المدرسيّة في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، مصر
- البورسعيدي، حمد بن عبد الله (2011). الكفايات الإداريّة لدى مديري مدارس التعليم الأساسيّ في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان
- الحراحشة، محمد عبود (2008). النمط القياديّ الذي يمارسه مديروا المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفيّ للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة: مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، المجلد 24
- الراشد، علاء (2006). الملامح الأساسيّة للمدرسة الثانوية المستقبلية في الأردن وتطوير أنموذج لمدرسة المستقبل: رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
- الزبون، سليم و محمد، سليمان (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانيّة في الإدارة المدرسيّة من وجهة نظر معلمهم: مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 3
- الزعبي، محمد (2007). مستويات الرضا الوظيفيّ لدى معلّميّ المرحلة الثانويّة في المدارس الحكوميّة والخاصة في دولة الكويت: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن
- الشرايدة، سالم (2010). الرضا الوظيفيّ أطر ونظريات وتطبيقات عمليّة: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان

- العواد، ياسين(2015). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية : رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق
- الفار، سهاد ابراهيم(2008). الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤوسائهم في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- اليوسفي، رنيم( 2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية: رسالة دكتوراه، جامعة دمشق
- بن زوة، أحلام( 2018). ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم: رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر
- حسن، وسام(2015). نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق
- خليل، نبيل(2009). المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية - رؤية مستقبلية- جامعة بني سويف، العدد(16)، الجزء2
- عبد الرحمن، توفيق(2003). إدارة المستقبل: مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة
- عبد العظيم مبروك، أحلام(2014). مهارات استشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الأردن.
- عز الدين، اسماعيل(2007). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودوره القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية: مجلة التربية، العدد الرابع
- نشوان، جميل(2004). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة: جامعة الأقصى، غزة

- ابراهيم، محمد (2012). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، الأردن
- أبو غنّام، منال خليل (2016). درجة التزام مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس بمعايير مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- الريح، غيداء (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- الزوين، محمد سليم(2011). ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر الخبراء التربويين في الأردن: مجلة العلوم التربوية ، المجلد 38، ملحق 1 ص ص 75-71
- سلامة، جهاد(2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره: رسالة ماجستير غير منشورة، الأزهر
- شقير، علاء توفيق(2011).درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- العمران، محمد(2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنّاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات: مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 2
- محمد، نقي (2012). مدرسة المستقبل في الوطن العربي- رؤى وتطلعات- ونظرة مستقبلية: دار العالم العربي، القاهرة

- 21- Bhutani F2010 The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction. Business and Economics Journal,vol(52),p612-631
- 22-Hopkins,G 2000 Principals Identify Top Ten Leadership Practices. Colorado state University, Education world
- 23- Buchanan K 2011 Job satisfaction Among Elementary school teachers . The University of North Caroline at Chapel Hill
- 24- Bander A 2009 The Implementation of school-Based management in Indonesia. Greeting Conflictes in regional levels, Journal of NTT studies 1(1),16-27
- 25-Judge T 2001 The Job satisfaction job performance relationship. Aqualitative riview. Psychological Bulletin.127,376-407
- 26- Wells R 2014 Leader make the future Ten new Leadership skills second Edition, Barrett-Koehler pupilshers
- 27- Kenper w 2000 Teaching future studies secondary school curriculum Available at center room, Stanford University



درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الملحق رقم (1) استبانة مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة لعمل مدير المدرسة

م	مهارات الإدارة الاستشرافية اللازمة لعمل مدير مدرسة المستقبل	نعم	إلى حد ما	لا
<b>مهارات عملية ومعرفية</b>				
1	يتنبأ بمستقبل المدرسة في ظل الأوضاع الراهنة			
2	يستفيد من تجارب الدول المتقدمة بسعيها لربط التعليم باحتياجات سوق العمل			
3	يؤجّه أفراد المجتمع المدرسي للحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة.			
4	يوطّد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحليّ			
5	يتبع الأسلوب العلميّ في حل المشكلات المعترضة			
6	يوظف مصادر التعلم في خطته الإدارية			
<b>مهارة التخطيط الاستراتيجي</b>				
7	يضع رؤية مستقبلية للمدرسة في ضوء الإمكانيات المتاحة			
8	يصوغ رسالة المدرسة			
9	يحلّل بيانات المدرسة			
10	يحدّد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة			
11	يحرص على تنفيذ الاستراتيجية			
12	يقيم الاستراتيجية			
<b>المتابعة والمساءلة وتقييم الأداء المدرسي</b>				
13	يتحمّل مسؤولية العمل المدرسيّ			
14	يطوّر الأداء المهنيّ لأعضاء المجتمع المدرسيّ وفق معايير واضحة			
15	يشكّل لجان متابعة لتقييم الأعمال المنجزة			
16	يطبّق نظام المساءلة الذكية في عمله المدرسيّ			
17	يعدّ تقارير دورية عن أداء المدرسة			
<b>التنظيم</b>				
18	يشرك أعضاء المجتمع المدرسيّ في دعم العملية التعليمية			
19	يفوِّض الصلاحيات للعاملين في المدرسة			

20	يوظّف الاتجاهات الإداريّة الحديثة في عمله المدرسيّ
<b>التنمية المهنيّة لأعضاء المجتمع المدرسيّ</b>	
21	يوقّر بيئة إيجابيّة محفزة للعمل
22	يعزّز العمل التنافسي بشكله الإيجابيّ البناء في مدرسته
23	يدعم المعلمين عند التحاقهم ببرامج تطوير أدائهم المهنيّ
24	يشرك المعلمين في أعمال تدريبيّة مستمرة
25	يحفّز أداء العاملين في مدرسته ويثير دافعيتهم لتحقيق الأهداف الموكلة لهم
26	يطوّر الأداء المهنيّ لأعضاء المجتمع المدرسيّ وفق معايير واضحة
27	يساعد المعلمين الجدد للقيام بأعمالهم المدرسيّة.
<b>مهارة التواصل الإنسانيّ</b>	
28	يوسع فرص الحوار بينه وبين أعضاء المجتمع المدرسيّ
29	يعزّز العلاقات الإنسانيّة المبنية على الاحترام
30	يضع خطط مدرسيّة تخدم بيئة المجتمع المدرسيّ
31	يطبّق المبادئ والقيم الأخلاقيّة الإيجابيّة داخل المجتمع المدرسيّ
32	يتعامل مع الطلبة بمحبة ويساعدهم في حل مشاكلهم
<b>مهارة إدارة الأزمات</b>	
33	يتوقع الأزمات التي قد تواجه المدرسة مستقبلاً
34	يضع خطط وقائيّة لإدارة الأزمات
35	يعالج الأزمة بطريقة علميّة
36	يواصل النشاطات الاعتياديّة للمدرسة
36	يحاول الاستفادة من الأزمات
<b>الإدارة الإلكترونيّة</b>	
37	ينشئ شبكة من الاتصالات بين إدارة المدرسة والقيادات التربويّة الأعلى
38	يوظّف وسائل التواصل الاجتماعيّ في عمله المدرسيّ (فيس بوك، واتس أب،..)
39	يوظّف تكنولوجيا المعلومات في عمله الإداري

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشراعية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

القيادة الإبداعية	
الطلاقة	
40	يجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الجديدة لتحديد جوانب المشكلة
41	يجمع أكبر عدد ممكن من الحلول الفعّالة لمواجهة المشكلة
42	يواجه أكثر من مشكلة في وقت واحد ووضع الحلول المناسبة
المرونة	
43	يستفيد من آراء الآخرين في حل مشاكل العمل
44	يتقبل الآراء النقدية لتطوير العمل المدرسي
الأصالة	
45	يقترح أفكار جديدة ببناءً لتطوير واقع العمل المدرسي
46	يزوّد المعلمين بأفكار جديدة تساعد في تطوير أدائهم
47	يقترح حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المدرسة بشكل تعاوني
إدارة الوقت	
48	يقيم نفسه ذاتياً في كيفية استثمار الوقت
49	يخطط للأعمال المدرسية اليومية بدقة
50	ينجز الأعمال وفق الخطة الزمنية المحددة
51	يحسن التعامل مع الأمور الطارئة غير المخطط لها
52	يتابع الأعمال بدقة
اتخاذ القرار	
53	يتابع الأهداف المراد تحقيقها من العملية التعليمية
54	يحلّل المشكلة
55	يجمع المعلومات لحل المشكلة
56	يختبر الفروض الموضوعية
57	يضع خطة عمل لتنفيذ القرارات
58	يقوم القرارات

## الملحق (2) مقياس الرضا الوظيفي للمعلم

الرقم	بنود مقياس الرضا الوظيفي للمعلم	نعم	إلى حد ما	لا
1	مديري يقدر عملي			
2	مكانتي محترمة بين المعلمين			
3	المدير يرتاح لي ويكلمني			
4	أشعر بالسرور وأنا أقدم خدمات للطلبة			
5	أشعر بأنّ العمل في هذه المدرسة مريح			
6	أشعر بالرضا عندما أتغلب على الصعوبات في العمل			
7	ينعكس الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع العاملين على الرضا الوظيفي			
8	يؤمن المدير الجهود التي أبذلها بالتدريس			
9	يؤدي مراعاة المدير للنواحي الإنسانية في المدرسة إلى تشجيعي في العمل			
10	يسهم المدير في تحسين أدائي التدريسي			
11	يفرض المدير أحياناً أساليب مهنية لا تناسبني			
12	يساعدني المدير في التغلب على المشكلات المهنية.			
13	يعمل المدير بروح الفريق			
14	أشعر أنّ لديّ استقرار وظيفي في مهنتي			
15	يقدم لي مدير المدرسة تغذية راجعة عن عملي			
16	يقوم المدير بمراجعة توصيات الموجهين التربويين			
17	يوظف مدير المدرسة المرافق التعليمية مثل المكتبة والمختبر بهدف تحسين الأداء التعليمي للمعلمين			
18	يسود علاقة جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي نتيجة لسياسة المدير المتبعة في المدرسة			
19	يشجعني المدير على الالتحاق بدورات تربوية وتدريبية			
20	يتيح المدير الفرصة الكافية للمشاركة في صنع القرار			
21	يتعاون المدير في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلبة			

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الإدارة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

22	ينعكس الأسلوب الذي يتعامل به المدير على الرضا الوظيفي لدي.
23	يراعي المدير النواحي الإنسانية في العمل دون تمييز
24	يتعامل المدير معي بوضوح
25	يسهم المدير بتحسين أدائي المهني.
26	يحرص المدير على سماع اقتراحاتي حول تطوير العمل في المدرسة
27	يوفر المدير لي فرص الاطلاع على الأبحاث الحديثة التي تنتشر في الميدان التخصصي
28	يساعدني المدير في التغلب على الصعوبات الإدارية التي تواجهني أثناء عملية التدريس
29	يعمل المدير على تحسين المرافق المدرسية لتسهيل عملية التدريس
30	يهتم المدير بمراعاة العوامل المادية من تهوية وإنارة .
31	أشعر بالارتياح في مهنتي بسبب وجود غرف كافية للمعلمين والإداريين وغرف الأنشطة
32	أشعر بالارتياح من توزيع جدول الحصص المدرسية.
33	- يراعي مدير المدرسة أن يكون عدد الطلبة في غرفة الصف مناسباً وهذا يشعرني بالرضا.
34	أشعر بالتقدير والاحترام بين الإداريين.