

Educational Leadership Practice in the Jerash Directorate of Education: Analyzing Administrative Roles and Subordinate Perspectives through Modern Management Thought

درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء
الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين

Maen Ayasrah^{*1}.

¹Jerash University, Jerash, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 Apr 2019

Accepted 13 Jun 2019

Published 01 Jan 2021

*Corresponding author:

Jerash University, Jerash, Jordan

Email: m_ayasrah@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to assess the level of educational leaders in the Directorate of Education in Jerash regarding their administrative roles, with consideration of modern management thought from the perspectives of their subordinates. The study sample consisted of 106 participants, with 66 males and 40 females, using a questionnaire to achieve the study's objectives. The results indicated that the practice of educational leaders in the Directorate of Education in Jerash, concerning modern management thought, received a medium level of appraisal from subordinates. There were no statistically significant differences attributable to years of experience or academic qualification variables. However, significant differences were observed based on gender, favoring males. Based on these findings, the study proposed several recommendations, including training courses for educational leaders organized by the Jordanian Ministry of Education to enhance their performance in management positions, aligned with modern management thought requirements.

Keywords: Education, Managerial Role, Modern Management Thought.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين. تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من (١٠٦) فرداً، منهم (٦٦) موظف، و(٤٠) موظفة، واستخدمت الاستبانة لغايات تحقيق هدف الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين متوسطة، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وفي ضوء النتائج قُدمت مجموعة من المقترحات والتوصيات من أبرزها أن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية وتأهيلية للقادة التربويين للرفع من مستوى أدائهم نحو تطبيق وظائف الإدارة في ضوء الفكر الإداري الحديث بالصورة المطلوبة.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات البشرية على اختلاف مراحل تطورها، لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الشعوب، والأمم، وهي بهذه المكانة ترتبط بالحياة التربوية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. والتربية في عالمنا المعاصر، تربية للحاضر والمستقبل معاً، والإدارة التربوية الجديدة هي الإدارة الرئيسية المنظمة للممارسات التربوية، وبها تستثمر الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن ونظراً لما تحتله التربية من أهمية كبيرة في حياة الإنسان والمجتمعات، مالها من تأثير في إحداث التغيير والتقدم فلا بُدَّ أن تكون لها قيادة تعني بشؤون التعليم وقطاعاته المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك بتوجيه ومراقبة جهود الأفراد الذين يعملون بشكل متعاون ومنسجم.

القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها (العدلوني، ٢٠٠٢).

ولأن العملية التربوية عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية للمستفيد ألا وهو الإنسان، وتنفذها مؤسسة إنسانية، ولأن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية، أن يطور القادة التربويون فهما واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان، والتعامل معه بحيث يبدل وعن قناعة، ورضا أقصى ما يستطيع من جهد أثناء ممارسة دوره المعين (الطويل، ٢٠٠٠). لهذا تحتاج المؤسسات التربوية في عالمنا المعاصر إلى قيادات متميزة وذلك من خلال استخدام أنماط حديثة للقيادة ومواكبة للتطور السريع في أساليب الإدارة وفي ضوء الفكر الإداري الحديث وفي ظل المتغيرات العالمية، كما أنها مطالبة بإيجاد أجواء مناسبة للعاملين، يسودها العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، كما تحترم آراء الجميع وتسعى إلى تعزيز مشاركتهم وإكسابهم المزيد من الثقة، ويسود بينهم الاحترام وهذا ما سيؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والعطاء، والولاء لهذه المؤسسة (المحمادي، ١٤٣٦هـ).

وقد أشار الدجني (٢٠١١) الوارد في الخطيب وعاشور (٢٠١٦) إلى أن الإدارة التربوية الممثلة بمدير التربية والتعليم والمدير الفني والإداري، تعد من أهم عناصر العملية التربوية، كونها المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التربوية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وسير العملية التربوية وحسن توجيهها، كما يقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات، ومواجهة المستقبل بكفاءة، والتمهيد لمواجهة التغيرات الاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتربوية.

وفي إطار مسؤوليات القيادات التربوية الإدارية، ومهاراتها، وفي ضوء المتغيرات والتحديات السلبية، والإيجابية التي يعيشها العالم المعاصر، والتي شملت جميع مجالات الحياة، وخاصة مجال التربية والتعليم، تأتي الحاجة للقادة التربويين الإداريين ليكونوا على قمة جميع المؤسسات التربوية، حيث لم تعد إدارة المؤسسة التربوية تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل روتيني وفق قواعد، وتعليمات محددة، وإجراءات، وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية، تهدف إلى توفير جميع الظروف، والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، قادرة على الإبداع، والتطوير في الوسائل، والأساليب التربوية، والتعليمية، والإدارية، واستشراف المستقبل، وتحدياته (الإبراهيم، ٢٠١١).

إن القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة فمن هذا المنطلق احتلت القيادة التربوية مكاناً رئيساً في دراسة علم الإدارة (الداعور، ٢٠٠٧).

فالقيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها، ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها

لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (الخطيب والعنزي، ٢٠٠٨).

إن جوهر العمل الإداري للقائد التربوي الإداري ينصب على وظائف التخطيط، ومراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة على طرق الأداء، وكل هذا يتطلب مهارات إدارية عالية لدى قادة العمل التربوي لأجاد بيئة صالحة تمكنهم من مواجهة التحديات، والتغيرات السريعة التي تجري حولهم، وتستدعي الاهتمام، والعناية بنمو مصادره البشرية من هيئة تدريس، وإداريين، وموظفين، وطلبة، بجانب اتخاذ خطوات مناسبة لتطوير فاعلية العاملين، وتكيفهم مع المتطلبات المتجددة، والتحديات التي تواجههم، وهذا ما اصطلح على تسميته بتطوير العاملين (staff development) بمعنى تطوير، وتحسين قدراتهم ليتعاملوا مع مسؤولياتهم القائمة الجديدة. (الطويل، ٢٠٠١).

أن معظم الدراسات التي ساهمت في تحديد مكونات العملية الإدارية في الفكر الإداري الحديث تتفق على أن التخطيط والتنظيم، والرقابة مهمة جداً أما التوجيه فهو أيضاً يعتبر من العناصر المهمة، وأحياناً يستخدم الباحثون مفهوم التعاون، والتنسيق بدلاً منه، فالمديرون يتولون تخطيط ووضع أهداف أنشطة المشروع، وتحديد السياسات، وإجراءات العمل، كما يتولون تحديد الواجبات، وتفويض السلطات للمستويات المختلفة، وتوجيه جهود العاملين، وقيادتهم وحفزهم، وفرض الرقابة عليهم، أي أن المدير يقوم بوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم في ميادين النشاطات المختلفة، لذا فإن مما ذهب إليه معظم العلماء بأن العملية الإدارية في ضوء الفكر الإداري الحديث تتكون من أربع وظائف، أو عناصر أساسية ألا وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (المحمادي، ١٤٣٦هـ).

ولقد نالت الممارسات الإدارية اهتماماً واسعاً في كثير من الدراسات حيث أوصت دراسة شحادة (٢٠٠٨) بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتحسين مستوى أداء مدراء التربية والتعليم في ممارسة العمليات الإدارية الحديثة، أما دراسة الحراحشة ومقابله (٢٠٠٥) أوصت بضرورة التنوع في استخدام نظم معلومات إدارية حديثة في ممارسة الوظائف الإدارية، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الممارسات الإدارية للقيادة التربوية المتمثلة بمدراء التربية، والتعليم، والمدير الفني، والإداري.

١,١,١ الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم لدورهم الإداري وسيتم استعراض الدراسات المشابهة، والتي لها صلة ببعض جوانب الدراسة.

فقد أجرى الخطيب، وعاشور (٢٠١٦). الدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٠٨) فرداً، منهم (٣٢) مساعداً، و(٧٦) رئيساً إدارياً، ولغايات جمع البيانات تم استخدام استبانة لتعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية، تكونت الاستبانة من (٧٧) فقرة موزعة على (٨) كفايات إدارية. أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، وكانت أكثر المجالات ممارسة مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسة مجال الكفايات التكنولوجية، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (١١ سنة فأكثر).

أجرى أبو سمرة وآخرون (٢٠١٤) دراسة هدفت تعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٧) رئيس قسم، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية جاءت متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي.

أجرى بولاني (Bolanle, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية والتي تكونت من (١٥٤) مديراً ومديرة، و(٧٧٠) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة موزعة على أربع مجالات

هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين). وقد أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية.

ودراسة المحمادي (١٤٣٦هـ) هدفت تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيعها على عينة بلغ عددهم (١٨٨) مشرفاً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم ودرجة الروح المعنوية للمشرفين التربويين، كانت عالية، وبينت أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين تقدير درجات ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يراها المشرفون التربويون وبين درجات تقديرهم لدرجة الروح المعنوية. وعدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات باستثناء مجالي (تفويض السلطة، التحفيز) والروح المعنوية فقد ظهرت الفروق لصالح الذين التحقوا من ٥ دورات فأكثر.

وأجرى الدجني (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (١٥٨) فرداً، منهم (١٤) مساعداً، و(١٤٤) رئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة موزعة على أربع مجالات هي: مجال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقييم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة وفي جميع المجالات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

دارسة الحديدي (٢٠٠٩)، هدفت معرفة درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدارسة، والبالغ عددهم (١٥٨) فرداً موزعين بين (١٤) نائب مدير دائرة و(١٤٤) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث جاءت ضعيفة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم لدورها الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمؤهل التربوي. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث.

دراسة شحادة (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، التي وزعها على عينة مكونة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (٢١٤) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن مديري التربية والتعليم يمارسون عملية تصميم الاستراتيجية بدرجة (٦٧,٣٦٪)، ومهارات تنفيذها بدرجة (٦٥,٨٩٪)، ومهارات التقييم والرقابة بدرجة (٦٦,٤٤٪)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا .

دراسة طيش (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (١٢٠) موظفاً، تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام، ورئيس شعبة، وذلك في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة النتائج أهمها أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير، وبينت النتائج أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات، هي تنمية مهارات العاملين، وتزويدهم بالمهارة اللازمة لاستخدام هذه التقنيات، وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال، وأوصت الدراسة بتنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعال.

دراسة الحلو (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية" في التأثير على درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية "طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس" وقد بلغ عددهم (٣١٦) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٩) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، وأن ترتيب المجالات جاء تنازلياً على النحو التالي مجال التنسيق، مجال التوجيه، مجال الرقابة، مجال التنظيم، مجال التخطيط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس إلا في مجال التنظيم ولصالح الذكور.

دراسة يدك (٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، ومعرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، وأجريت الدراسة على مجتمع مكون من (٣٣) مدير تربية وتعليم، و (٢٦٤) رئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، فقام ببناء استبانة لذلك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم، تألفت من (٩٢) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، الاتصال والعلاقات الإنسانية، إدارة المنظمة، تخطيط وتطوير المنهج، إدارة الموارد البشرية، إدارة التعليم، السياسة والسلطة التربويتين، القيم والأخلاق القيادية، وبينت النتائج أيضاً أن مديري التربية والتعليم يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

أجرى تسكا (Teska, 2003) دراسة هدفت التعرف على الطرق التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الفاعلون، وهدفت أيضاً التعرف إلى أنماط الاتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يستخدمونها، وقد استخدمت الدراسة منهجي البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها، فقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم من ديوتريت، ومجموعة من مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية، واستخدم معيار تدريب القيادة الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن (Thomas & Gordon)، وبينت النتائج إلى أنه يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور، وأن نمط الاتصال الفعال يمكن مدير التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور.

دراسة كنانيس (Canales, 2003) هدفت لاختيار النموذج الأكثر فاعلية في تطوير الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم، من أجل تحقيق التطوير المهني الفعال، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٥١) مدير تربية وتعليم في مركز الخدمات التربوية في المنطقة (٢٠) في تكساس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها، استخدام نموذج تطوير الفريق الموجه- فردياً (Individually- Guided) لتطوير كفايات القيادة، وأثبتت النتائج أن نموذج التطوير لتحسين العملية الإدارية أكثر فاعلية من نموذج الفريق الموجه فردياً في مجال التدريب، لتطوير كفاية خدمة الجمهور المتزايدة، ورأى مديرو التربية والتعليم من حملة الدكتوراة أن التدريب أكثر فاعلية في تطوير كفايات التخطيط، وتوظيف استراتيجيات التغيير.

بالإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسات التي تناولت موضوع درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم لدورهم الإداري كثيرة ومتعددة، ويظهر أن المجتمعات التي طبقت عليها تلك الدراسات تنوعت ما بين عربية وأجنبية، كما وتنوعت مجتمعات الدراسات بين رؤساء أقسام ومديرين ومديرات وموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرات التربية والتعليم، أما الدراسة الحالية تعتبر الوحيدة حسب علم الباحث التي تناولت درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحاظلة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، وبالتالي تأتي هذه الدراسة من أجل تعزيز الدراسات التي بحثت عملية تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

مديريات التربية والتعليم هي حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس، ويقع على عاتقها ضرورة الوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية؛ ولهذا يتحتم على القيادة التربوية التي ترأس هذه المديريات أن تمتلك الكفايات اللازمة لممارسة دورها الإداري بفاعلية في ضوء الفكر الإداري الحديث والمتمثلة بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لتحقيق أهدافها، وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة، وهذا ما أكدته دراسة الخطيب، وعاشور (٢٠١٦)، ولهذا جاءت هذه الدراسة محاولة تعرف درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث.

وتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين؟

٢,١ أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن لأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.

٣,٢ أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة من الآتي:

١. أهمية الدور الريادي للقادة التربويين من خلال القيام بالوظائف الادارية الحديثة لتحقيق التجديد والتطوير والإبداع وتوفير البيئة التعليمية المناسبة للتعلم والعمل في مديريات التربية والتعليم في الاردن.
٢. قد يستفيد من نتائج الدراسة الحالية القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في الاردن.
٣. قد تفتح الدراسة الحالية المجال امام الباحثين لدراسات مستقبلية لتحديد ادوار اخرى للقادة التربويين لتحقيق اهداف الادارة التربوية بكفاءة وفاعلية.
٤. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للعمل على تطوير الادوار المناطة بالقادة التربويين فيها.

٤. مصطلحات الدراسة

الدور الإداري

يعرف بأنه " تلك الممارسات والأفعال والتصرفات التي تقوم بها القيادة في إدارة العمل بالمؤسسة، بما يتوافق مع متطلبات مركزها في المؤسسة ويراعي ثقافة المجتمع " (نوى، ٢٠١٠).

القيادة التربوية

تعرف بأنها " العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة التربوية في جو تسوده المودة، والإخاء، والتآلف " (العجمي، ٢٠٠٨).

القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم إجمالاً

هم الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية والذين يشغلون وظائف قيادية تربوية إدارية في مديريات التربية والتعليم، والذين يقع على عاتقهم، وضمن مسؤوليات إدارة العمل التربوي، في مديريات التربية والتعليم.

درجة ممارسة القادة التربويين لدورهم الإداري إجمالاً

بأنها التقديرات التي سيتم الحصول عليها من اجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لذلك.

مديرية تربية وتعليم محافظة جرش

هي إحدى مديريات التربية والتعليم في الاردن، تأسست عام (١٩٦٦) تتكون من (٢١) قسم، عدد موظفي المديرية (١٩١)، عدد المدارس في المديرية (١٧٩١٩١)، مدرسة حكومية و (٢٩) مدرسة خاصة وعدد رياض الأطفال الحكومية (٣٨)، عدد رياض الأطفال الخاصة (٥٩)، عدد الهيئات التعليمية والإدارية في المديرية (٣٩٩٢) معلماً وإدارياً، وتعد من أكبر مديريات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

الفكر الإداري الحديث

وهو الفكر المتعلق بالعملية الإدارية، وما تمخضت عنه من النظريات والدراسات، والبحوث المعاصرة في علم الإدارة، وإدارة القوى البشرية (الحديدي، ٢٠٠٩).

٥. حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** تحدد الدراسة في دراسة درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين .
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على المرؤوسين في مديرية التربية والتعليم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش.
- **الحد المكاني:** مديرية التربية والتعليم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش .
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠١٨ / ٢٠١٩).

٦. الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث، من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها .

٦,٢ متغيرات الدراسة

١. المتغيرات المستقلة الثانوية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، انثى).
 - المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).
 - سنوات الخبرة: ولها مستويان (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات).
٢. المتغير التابع: درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري .

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش، للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، البالغ عددهم (١٩١) فرداً، منهم (١٢٠) موظف، و(٧١) موظفة حسب احصائية شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم في جرش .

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٠٦) فرداً، منهم (٦٦) موظف، و(٤٠) موظفة، للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٦٦	٦٢%
	أناث	٤٠	٤٨%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٦٤	٦٠%
	أعلى من بكالوريوس	٤٢	٤٠%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%
سنوات الخبرة	(١٠) سنوات فأقل	٣٠	٢٨%
	أكثر من (١٠) سنوات	٧٦	٧٢%
	المجموع	١٠٦	١٠٠%

٦,٥ أداة الدراسة

لقياس درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، تم تطوير أداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات، المستخدمة في هذا المجال، كدراسة (الحديدي، ٢٠١٠؛ الخطيب وعاشور، ٢٠١٦؛ المحمادي، ١٤٣٦هـ؛ والدجني، ٢٠١١) وقد تكونت أداة الدراسة من (٤٠) فقرة، موزعة على أربع مجالات، على النحو التالي المجال الأول التخطيط: تكون من (١٠) فقرات. للمقرات ذات الأرقام (١-١٠)، والمجال الثاني: التنظيم: تكونت من (١٠) فقرة. للمقرات ذات الأرقام (١١-٢٠)، والمجال الثالث: التوجيه: تكون من (١٠) فقرات للمقرات ذات الأرقام (٢١-٣٠). والمجال الرابع: المتابعة والتقويم: تكون من (١٠) فقرات للمقرات ذات الأرقام (٣١-٤٠) وتم اعتماد سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي لتحديد درجة استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة، وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وصيغت جميع فقرات المجالات الأربعة في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ درجة كبيرة جداً على وجود درجة كبيرة لدرجة الممارسة، ودرجة قليلة جداً تدلُّ على تدني درجة الممارسة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي.

صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (١٠) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية في جامعة جرش وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة

للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يَرونها مُناسبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتم اعتماد نسبة اتفاق (٨٠٪) وتم الأخذ بملاحظات المُحكّمين، وأجرت التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء المحكمين

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٢٠) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرّتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	معامل ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي
التخطيط	٠,٩١	٠,٩٣
التنظيم	٠,٩٦	٠,٩٤
التوجيه	٠,٩٤	٠,٩٣
المتابعة والتقويم	٠,٩٢	٠,٩٦
الدرجة الكلية	٠,٩٣	

٦,٧ المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، ولتحقيق قدرة أكبر في التعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي الى ثلاثي وفقاً للمعادلة الآتية: (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل ÷ عدد المستويات = ١-٥ ÷ ٣ = ١,٣٣) وبذلك تكون الإجابة على النحو التالي: - (من ١-٢,٣٣ قليلة). - (من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسطة). - (من ٣,٦٨ - ٥ كبيرة).

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات.
- ال تكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة أو مجموعة من الفقرات، والمتوسط الحسابي العام لكل فقرة .
- تحليل التباين الثلاثي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة في تقديرهم درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الاول: " ما درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ولدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	التنظيم	٣,١	٠,٨٩	متوسطة
٢	١	التخطيط	٣,٠٩	٠,٨١	متوسطة
٣	٣	التوجيه	٢,٨٦	٠,٩٨	متوسطة
٤	٤	المتابعة والتقييم	٢,٧٦	١,٠٣	متوسطة
		الدرجة الكلية	٢,٩٥	٠,٨٧	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة قد تراوحت ما بين (٢,٧٦-٣,١٠)، حيث جاء مجال التنظيم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٠) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأداة (٢,٩٥) وبدرجة متوسطة. هذا يعني أن درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لم تصل للمستوى المطلوب لتحقيق الفاعلية الإدارية التي تحتاج إلى ممارسة إدارية بدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك كون مدير التربية والتعليم والمدير الفني والإداري حديثي التعيين في مناصبهم بالمديرية، حيث لم يمض على تعيينهم إلا أشهر قليلة ويحتاجون إلى وقت أكثر للتمكن من الالمام بجوانب العمل في المديرية، لهذا جاءت تقديرات بعض مرؤوسيه لدورهم الإداري بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١١) حيث بينت أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة وفي جميع المجالات الإدارية، واختلفت مع دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦) حيث بينت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، ودراسة (الحديدي، ٢٠٠٩) حيث بينت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث جاءت ضعيفة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	تشرك القيادة التربوية رؤساء الأقسام في إعداد الخطط التنفيذية لمديرية التربية والتعليم.	٣,٢٨	١,١٣	متوسطة
٢	٢	تضع القيادة التربوية القواعد التي تحكم سلوك العاملين.	٣,٢٥	١	متوسطة
٣	١	تعمل القيادة التربوية وفق رؤية واضحة.	٣,١٧	١,١٣	متوسطة
٤	٤	تحدد القيادة التربوية القوى البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	٣,١١	١,٠٦	متوسطة
٥	٦	تضع القيادة التربوية البرامج والجدول الزمنية اللازمة لتحقيق أهدافها.	٣,٠٨	١,٠١	متوسطة
٦	٧	تتكيف القيادة التربوية مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.	٣,٠٧	١,٠٦	متوسطة
٧	٩	تتضمن القيادة التربوية خططها المعايير اللازمة لتحسين جودة العملية التربوية.	٣,٠٢	٠,٩٩	متوسطة
٨	١٠	تتضمن الخطة الصادرة عن القيادة التربوية تنسيقاً للعمل بشكل إلكتروني.	٣,٠١	٠,٩٦	متوسطة
٩	٨	تطور القيادة التربوية خططها لتعزيز نقاط القوة وللتغلب على نقاط الضعف لديها.	٢,٩٧	٠,٩١	متوسطة
١٠	٥	تحدد القيادة التربوية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.	٢,٩٤	٠,٩	متوسطة
		التخطيط	٣,٠٩	٠,٨١٤	متوسطة

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط قد تراوحت ما بين (٢,٩٤-٣,٢٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التربوية لمجال التخطيط (٣,٠٩) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني ان بعض المرؤوسين ينظرون الى ممارسة قيادتهم لعملية التخطيط متوسطة الدرجة حيث كانت واجباتهم على جميع الفقرات بدرجة متوسطة وأن مشاركتهم كمرؤوسين (رؤساء الأقسام) فيها متوسطة وهذا ما يؤكد حصول الفقرة (٣) والتي تنص على "تشرك القيادة التربوية رؤساء الأقسام في إعداد الخطط التنفيذية لمديرية التربية والتعليم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) وبدرجة متوسطة، بينما كان تقديرهم لقدرة تحديد قيادتهم التربوية للاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة ليست كافية بشكل كبير، وهذا ما أكد حصول الفقرة (٥) ونصها "تحدد القيادة التربوية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف" على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأخيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١١) التي بينت ان درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمجال التخطيط متوسطة، واختلفت مع دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦) حيث بينت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة اربد لمجال كفايات التخطيط التربوي كانت بدرجة كبيرة.

المجال الثاني: التنظيم

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	تعمل القيادة التربوية وفق هيكل تنظيمي واضح.	٣,٤٨	١,١	متوسطة
٢	١٦	تزود القيادة التربوية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين الأداء.	٣,٢٥	١,١٦	متوسطة
٣	١٧	تمنع القيادة التربوية الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين الأقسام الادارية.	٣,٢١	١,٢١	متوسطة
٤	١٢	توظف القيادة التربوية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.	٣,١٨	١,٠٣	متوسطة
٥	٢٠	تحدد القيادة التربوية الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري.	٣,١٦	٠,٩٤	متوسطة
٦	١٨	تعمل القيادة التربوية على تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.	٣,١٥	١,٠٩	متوسطة
٧	١٤	توزع القيادة التربوية المسؤوليات على العاملين بها.	٣,٠٨	٠,٩١	متوسطة
٨	١٩	تستخدم القيادة العليا قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية.	٣,٠٦	١,١٧	متوسطة
٩	١٣	تضع القيادة التربوية الرجل المناسب في المكان المناسب.	٢,٧٥	١,١٤	متوسطة
١٠	١٥	توفر القيادة التربوية مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع وتقبل التغيير.	٢,٧٢	١,١٦	متوسطة
		التنظيم	٣,١	٠,٨٩	متوسطة

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التنظيم قد تراوحت ما بين (٢,٧٢-٣,٤٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التربوية لمجال التنظيم (٣,١٠) وبدرجة متوسطة. وهذا يدل على ان بعض المرؤوسين يرى ان درجة ممارسة قيادتهم التربوية لوظيفة التنظيم ليست بالمستوى الذي يجعل الهيكل التنظيمي لمديريتهم واضحة بسبب التداخل في بعض الصلاحيات في الاقسام الادارية والفنية أحيانا حيث جاءت الفقرة (١١) والتي تنص على "تعمل القيادة التربوية وفق هيكل تنظيمي واضح" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وبدرجة متوسطة، والفقرة (١٧) والتي تنص على "تمنع القيادة التربوية الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين الأقسام الادارية" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١) وبدرجة متوسطة. ويرى المرؤوسين أيضاً أن المناخ التنظيمي لا يساعد على تحقق الكفاية والفاعلية للتنظيم بشكل كبير. ولهذا جاءت الفقرة (١٥) ونصها "توفر القيادة التربوية مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع وتقبل التغيير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٢) وبدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١١) التي بينت نتائجها ان درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمجال التنظيم متوسطة، واختلفت مع دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦) حيث بينت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة اربد لمجال التنظيم كانت بدرجة كبيرة.

المجال الثالث: التوجيه

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢١	توحيد القيادة التربوية مصدر التعليمات للعاملين في الأقسام الادارية والفنية.	٣,٢٣	١,٠٥	متوسطة
٢	٣٠	تساهم القيادة التربوية بتنسيق وتفعيل الاتصال بين الأقسام الادارية والفنية.	٣,١٨	١,٦٦	متوسطة
٣	٢٢	تحرص القيادة التربوية على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام.	٣,٠٥	١,١٧	متوسطة
٤	٢٣	تعمل القيادة التربوية على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة.	٣,٠٢	١,٢١	متوسطة
٥	٢٤	توظف القيادة التربوية وسائل الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع العاملين.	٢,٩١	١,٢٥	متوسطة
٦	٢٧	تشجع القيادة التربوية على العمل بروح الفريق.	٢,٨٧	١,١٦	متوسطة
٧	٢٨	تمتلك القيادة العليا مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.	٢,٧١	١,١٩	متوسطة
٨	٢٩	تعمل القيادة التربوية وفق نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين.	٢,٦٨	١,١١	متوسطة
٩	٢٥	تتيح القيادة التربوية الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم.	٢,٦٧	١,٢	متوسطة
١٠	٢٦	تمنح القيادة التربوية الحوافز والمكافآت للمبدعين والمتميزين في العمل.	٢,٣٣	١,٢٤	متدنية
		التوجيه	٢,٨٦	٠,٩٨	متوسطة

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التوجيه قد تراوحت ما بين (٢,٣٣-٣,٢٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التربوية لمجال التوجيه (٢,٨٦) وبدرجة متوسطة. قد يعزي سبب في ذلك شعور بعض المرؤوسين ان هناك ضعفاً في قنوات الاتصال مع قيادتهم التربوية، وان مصادر التعليمات ليست موحدة بشكل كبير وما يدل على ذلك حصول الفقرة (٢١) والتي تنص على "توحيد القيادة التربوية مصدر التعليمات للعاملين في الأقسام الادارية والفنية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣) وبدرجة متوسطة. بينما يرى الكثير من المرؤوسين أن الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل ليس لها وجود لدى قيادتهم لهذا جاءت الفقرة (٢٦) ونصها " تمنح القيادة التربوية الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) وبدرجة متدنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١١) التي بينت ان درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمجال التوجيه متوسطة. واختلفت مع دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦) حيث بينت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة اربد لمجال التوجيه كانت بدرجة كبيرة.

المجال الرابع: المتابعة والتقييم

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٢	تعتمد القيادة التربوية على معايير محددة للتقييم.	٢,٩٠	١,١٣	متوسطة
٢	٣٥	تبتعد القيادة التربوية عن المجاملات الشخصية بين المسئول والموظفين التابعين لها عند التقييم	٢,٨٧	١,٣٠	متوسطة

٣	٣٦	تستفيد القيادة التربوية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية.	٢,٨٥	١,١٢	متوسطة
٤	٣٣	تأخذ القيادة التربوية بنتيجة التقييم ضمن تقارير الإنجاز.	٢,٨٤	١,١٩	متوسطة
٥	٣٨	تتبنى القيادة التربوية معايير الجودة الشاملة في عملية التقييم.	٢,٧٦	١,١٦	متوسطة
٦	٣٧	تتابع القيادة التربوية الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة.	٢,٧٢	١,١١	متوسطة
٧	٣٤	تتبع القيادة التربوية الشفافية والموضوعية في قياس الأداء.	٢,٧١	١,٢٧	متوسطة
٨	٣١	تقيم القيادة التربوية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له.	٢,٦٧	١,٠٨	متوسطة
٩	٤٠	تقيم القيادة التربوية مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين في العملية التربوية.	٢,٦٥	١,١١	متوسطة
١٠	٣٩	تشجع القيادة التربوية مفاهيم (النقد الذاتي والمتابعة والتقييم البناء) بين العاملين.	٢,٦٣	١,١٣	متوسطة
		المتابعة والتقييم	٢,٧٦	١,٠٣	متوسطة

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتابعة والتقييم قد تراوحت ما بين (٢,٦٣-٢,٩٠)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التربوية لمجال المتابعة والتقييم (٢,٨٦) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك الى انشغال القيادة التربوية في المديرية التربية والتعليم في الكثير من الاحيان بالواجبات والمشاركات الكثيرة الملقاة على عاتقها في المديرية والمجتمع المحلي، وهذا يحد من المتابعة الحثيثة والتقييم المستمر، رغم ان هناك معايير محددة للتقييم، ولهذا جاءت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على "تعتمد القيادة التربوية على معايير محددة للتقييم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٩) ونصها "تشجع القيادة التربوية مفاهيم (النقد الذاتي والمتابعة والتقييم البناء) بين العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وبدرجة متوسطة، لتؤكد ان المتابعة والتقييم لدى القيادة التربوية ليس بالمستوى المطلوب، وبالتالي انعكس ذلك على تشجيعهم للعاملين معهم لتبني مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم البناء بمستوى عال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١١) التي بينت ان درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمجال المتابعة والتقييم متوسطة. واختلفت مع دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦) حيث بينت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة اربد لمجال المتابعة والتقييم كانت بدرجة كبيرة .

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة

الدرجة الكلية	المتابعة والتقييم	التوجيه	التنظيم	التخطيط	المجال المتغير	
٣,٢٨	٣,٠٤	٣,١٨	٣,٤٨	٣,٤	س	الجنس
٠,٧٣٢	٠,٨٨	٠,٨٥٥	٠,٧٥	٠,٧١٥	ع	
٢,٤٢	٢,٣	٢,٣٤	٢,٤٧	٢,٥٨	س	انثى
٠,٨٢١	١,١٠٢	٠,٩٤١	٠,٧٢٥	٠,٧١	ع	
٢,٨٤	٢,٦٤	٢,٨١	٣,٠٢	٢,٨٩	س	بكالوريوس
٠,٨٢	٠,٩٩٣	٠,٩١٨	٠,٨٦٧	٠,٦٨٤	ع	
٣,١٣	٢,٩٤	٢,٩٥	٣,٢٤	٣,٣٩	س	أعلى من بكالوريوس
٠,٩٢٢	١,٠٧١	١,٠٦١	٠,٩١١	٠,٩١	ع	
٢,٩٩	٢,٨٧	٣,٠١	٣,١٤	٢,٩٥	س	سنوات الخبرة (١٠) سنوات فأقل

ع	٠,٧٨٢	١,١١٤	١,٠٧	١,٢٣	١,٠١٤
س	٣,١٥	٣,٠٩	٢,٨١	٢,٧٢	٢,٩٤
ع	٠,٨٢٥	٠,٧٨٨	٠,٩٣٦	٠,٩٤٤	٠,٨١١

أكثر من (١٠) سنوات

س = المتوسط الحسابي

ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي وجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث من وجهة المرؤوسين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التخطيط	١٥,٣٢٨	١	١٥,٣٢٨	٣٢,٥٠٨	.
	التنظيم	٢٤,٥٥٩	١	٢٤,٥٥٩	٤٤,٥١٤	.
	التوجيه	١٦,٩٦٤	١	١٦,٩٦٤	٢١,٤٤٢	.
	المتابعة والتقويم	١٢,٤٢٦	١	١٢,٤٢٦	١٣,٣٧١	.
	الدرجة الكلية	١٧,٠٤٦	١	١٧,٠٤٦	٢٩,٢٧٤	.
المؤهل العلمي	التخطيط	٣,٨٧٧	١	٣,٨٧٧	٨,٢٢٤	٠,٠٠٥
	التنظيم	٠,٧٧٣	١	٠,٧٧٣	١,٤	٠,٢٣٩
	التوجيه	٠,٦٢١	١	٠,٦٢١	٠,٧٨٤	٠,٣٧٨
	المتابعة والتقويم	٢,٤٨٦	١	٢,٤٨٦	٢,٦٧٥	٠,١٠٥
	الدرجة الكلية	١,٦٩٨	١	١,٦٩٨	٢,٩١٦	٠,٠٩١
سنوات الخبرة	التخطيط	٠,٠٢٤	١	٠,٠٢٤	٠,٠٥	٠,٨٢٤
	التنظيم	٠,٢٦٤	١	٠,٢٦٤	٠,٤٧٨	٠,٤٩١
	التوجيه	١,٢٢١	١	١,٢٢١	١,٥٤٣	٠,٢١٧
	المتابعة والتقويم	١,٤٨١	١	١,٤٨١	١,٥٩٤	٠,٢١
	الدرجة الكلية	٠,٤٥	١	٠,٤٥	٠,٧٧٢	٠,٣٨٢

يتبين من الجدول (٩) الآتي:

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور. ويعود السبب في ذلك كون الذكور في المديرية يتولون مسؤوليات في الاقسام أكثر من الاناث ولهذا تقديرهم لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث أكثر دقة لتأثير هذه الممارسات عليهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦؛ الدجني، ٢٠١١؛ الحديدي، ٢٠٠٩؛ شحادة، ٢٠٠٨؛ الحلو، ٢٠٠٨) حيث بينت انه لا يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء التخطيط وجاءت الفروق لصالح أعلى من بكالوريوس. وهذا يعني ان المؤهل العلمي للمرؤوسين ليس له أثر في تقديرهم لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث أي كلهم ينظرون لدرجة الممارسة بمنظار واحد. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦؛ الدجني، ٢٠١١؛ الحديدي، ٢٠٠٩؛ المحمادي، ١٤٣٦هـ؛ الحلو، ٢٠٠٨) حيث بينت انه لا يوجد

فروق تعزى، واختلفت مع دراسة (شحادة، ٢٠٠٨) حيث بينت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وهذا يعني أن سنوات الخبرة لس لها أثر في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (شحادة، ٢٠٠٨؛ الحديدي، ٢٠٠٩؛ المحمادي، ١٤٣٦هـ؛ الحلو، ٢٠٠٨) حيث بينت أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦) حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (١١ سنة فأكثر).

٨. التوصيات

توصي الدراسة بناءً على نتائجها بما يلي:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية وتأهيلية للقادة التربويين للرفع من مستوى أدائهم نحو تطبيق وظائف الإدارة في ضوء الفكر الإداري الحديث بالصورة المطلوبة.
- حث القيادة التربوية على منح الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل.
- حث القيادة التربوية على توفير مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع وتقبل التغيير.
- حث القيادة التربوية لإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم.
- حث القيادة التربوية على تشجيع المرؤوسين على النقد الذاتي والمتابعة والتقييم البناء.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- الإبراهيم، عدنان بدري. (٢٠١١). الإدارة "تربوية، مدرسية، صفية". عمان، الأردن: دار اليازوري ومؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود وهواش، أماني وحلاوة، جمال. (٢٠١٤). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١).
- الحراحشة، محمد والمقابله، محمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. *مجلة جامعة دمشق*، ٢٥ (٣).
- الخطيب، أحمد والعنزي، عبد الله زامل. (٢٠٠٧). *تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر.
- الخطيب، فيروز وعاشور محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية. *مجلة المنارة*، ٢٢ (٢).
- الداعور، سعيد خضر. (٢٠٠٧). مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجني، إياد علي. (٢٠١١). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. *مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)*، ١ (١).
- شحادة، حاتم عبد الله. (٢٠٠٨). *واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

طباش، مصعب إسماعيل. (٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات والاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (ط٣)، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٢). العمل المؤسسي. بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

المحمادي، خالد محمد عيد. (١٤٣٦هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

نوى، عمار. (٢٠١٠). دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي، دراسة حالة لجمعيات بولاية مرج بوغريريج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة منشوري، قسنطينة، الجزائر.

يدك، علي محمد جميل. (٢٠٠٥). الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

References

- Bolanle, A. O. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of Southwestern Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Canales, P. (2003). *Professional development models: Impact on school leadership competencies as identified by superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas*. Texas A&M University.
- Teska, J. E. (2003). *The superintendency: Effective leadership through communication*. Eastern Michigan University.