

معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية

هاني عبدالرحمن الطويل وزبيدة حسن أبوشويمة *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكوّنت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، والرّجوع إلى القوانين والأنظمة الوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية الأردنية. تم تطوير أداة لجمع المعلومات احتوت على (75) فقرة موزعة على (8) مجالات، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكم على مستوى الفقرات التي احتوتها المجالات واستخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية، خلصت الدراسة إلى أنّ درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة. وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ تمّ الدمج بين ما ركّز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة، وفي المرحلة التالية تمّ التأكد من صدق المعايير. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الكلمات الدالة: معايير، اختيار، مديرو الإدارات العليا، مديرو الإدارات الوسطى.

المقدمة

الحديثة، والضبط المتوازن الذي يضمن نجاح رؤية التربية ورسالتها. وترتكز عملية الإدارة التربوية على ضبط شبكة العلاقات بين العديد من العمليات، منها: القيادة، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتحليل النظم التربوية، وأساليب التخطيط التربوي، والتفكير العلمي، ومتطلبات الإدارة الديمقراطية، وضبط شبكة علاقات العمل، ونظم المعلومات التربوية؛ وذلك بهدف الوصول إلى الفعالية الإدارية للنظم التربوية.

هذا، وتشير الدراسات إلى ضرورة تمكّن الإداري التربوي، والكوادر العاملة في وزارة التربية والتعليم (ومنها الإدارات العليا والوسطى) من مهارات أساسية من مثل: المقدرة على التخطيط، وإجادة التعامل مع الآخرين، والحوار وإدارة النقاش، والمقدرة على إدارة الوقت، وتشكيل وإدارة الفريق الجماعي، وإدارة الاجتماعات، وحل المشكلات واتخاذ القرار (أبوصعيلك، 2008). وعليه فالمدير هو الإنسان والمدير والمخطط الذي يمتلك مهارات عديدة، تسهم في تحقيق الإصلاح التربوي في المؤسسات التربوية.

والمدير هو الإنسان والمسؤول الرئيس عن تخطيط عمل الموظفين وواجباتهم ومهماتهم، ينسق بينهم، ويسهم في اختيارهم للشاغر المناسب، وفي تأهيلهم وتدريبهم مهنيًا وتقنيًا،

تسعى النظم التربوية إلى تحقيق رؤى، ورسالة، ومرا، وأهداف لتنتج مخرجات ذات كفاءة عالية، قادرة على البناء والعطاء في مجتمعات تعيش تحديات متنامية، فالتربية في جوهرها معنية ببناء إنسان متمكّن من التعامل الإيجابي مع تحديات الحياة. إنّ من أهداف العملية التعليمية التعليمية تهيئة الفرد لكي يكون عضواً فاعلاً في مجتمعه، محققاً لأغراضه بما يعود على الفرد نفسه، وعلى المجتمع بالسعادة والرّاهية، وتسعى هذه العملية إلى العناية بجميع أفراد المجتمع على حدّ سواء، حيث يعمل المسؤولون فيها على تحقيق أغراض العملية التعليمية والتربوية بكفاءة، من خلال توفير مدخلات بشرية كقوة قادرة على اختيار ما هو مناسب.

إنّ من أهداف الإدارة التربوية تفعيل المصادر والموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية، بغرض تحقيق الأهداف الفنية، والتعليمية، والبشرية، والمادية عبر التخطيط المحكم، والمتابعة

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. تاريخ استلام البحث 2013/8/26، وتاريخ قبوله 2014/9/17.

المستويات الرفيعة من الكفايات، والاختيار وفق معايير ذات نوعية عالية (أبو عين، 2007)، لذا يستوجب الأمر مراجعة الأسس القائمة، والمعايير المستخدمة في اختيار المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم لتحقيق الإصلاح التربوي، والنهوض بالمؤسسة التربوية إلى التقدم والرقي.

مازلت بعض دول العالم الثالث لا بل جميعها، تشكو من مرض خطير صعب استئصاله، ألا وهو كيفية الاختيار الصحيح للقائد المناسب في المكان المناسب، ومازلت هذه الدول تسيطر عليها المحسوبة والعلاقات الاجتماعية في اختيار قادتها، وهذا هو الداء الذي تشكو منه إلى هذه اللحظة، وهو أحد الأسباب الرئيسة لتأخر دول العالم الثالث عن التقدم والتطور (الدوري، 2011). وتعدّ النظم التربوية إحدى المداخل الأساسية التي تعتمدها المجتمعات في عمليات البناء والتطوير، ويتوقف نجاح التربية في تحقيق أهدافها على قياداتها الإدارية، التي تُعدّ المسؤول الأول عن سير العملية الإدارية، والارتقاء بها كما وكيفا، فهي تمثل مجموعة من الوظائف الأساسية التي يؤديها المدير، والهادفة إلى استثمار أمثل للموارد البشرية في المؤسسة، بصورة تؤدي إلى تحقيق الرؤية، والرّسالة، والغايات، والأهداف، فالعملية الإدارية وظيفة إنسانية ملازمة للوجود الإنساني المنظم أينما كان عمله. ولكي تتحقق رؤية وزارة التربية والتعليم وخطةها الإستراتيجية التي من أهدافها توفير موارد بشرية ذات خبرات عالية، وتصميم برامج التنموية المستدامة تدعم امتلاك الخبرات وتطويرها بما يمكنها من إدارة النظم التربوي، وتوفير منظومات من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤة، ولها المقدرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة مدى الحياة، وتطوير نظام تربوي عماده التميز لا بدّ من بذل الجهود، والعمل المتواصل والدؤوب لتحقيق هذه الرؤية (الحوالدة والزبيدي، 2012).

ولضمان استمرار النّطور في الإدارة التربوية، والتفاعل مع معطيات القرن الحادي والعشرين، والانسجام مع النمو المتسارع في استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال، وانتقال المجتمعات من الاقتصاد المبني على الأيدي والآلة إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، يفترض على المهتمين التجاوب مع الحاجات الجديدة وذلك بتأمين كوادر بشرية قادرة على العمل المتواصل لتحقيق التقدم، وانتقال المجتمعات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، وما يتطلبه ذلك من تغييرات على جميع المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية أصبح من الضروري بناء قادة تربويين قادرين على ممارسة التغيير، والتحليل، والتفكير، والتفويض، والنقد، والنضج، والبناء على ذلك لتحقيق النهضة التنموية اللازمة، وتحسين العملية التعليمية والتربوية. ما تقدم سوّغ للباحثين القيام

وهو الذي يقوم بتوجيه التعليمات وإصدار القرارات، ومراقبة عملهم ومتابعة إنجازاتهم، وكذلك تقييم أدائهم الوظيفي وتقييم النتائج الفعلية لنشاطاتهم العملية ومن ثم مقارنتها بالأهداف المنشودة وفق الخطط المرسومة والمعايير المحددة من قبل المؤسسة، فدور المدير مهم وذلك من خلال إعطاء الإرشادات والتعليمات اللازمة للعاملين والكوادر البشرية، لكي يتمكنوا من تنفيذ ما هو مطلوب منهم تنفيذاً دقيقاً وسليماً، ضمن استراتيجيات وبرامج أهداف العمل الموضوعية.

تعدّ المعايير محصلة لكثير من الأبعاد السلوكية والاجتماعية والعلمية والتربوية، ويمكن من خلال تطبيقها تعريف الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقييمه تربوياً، أو الوصول إلى أحكام الشيء المقوم لتحقيق الأهداف، لذا ينبغي وجود مصفوفة من المعايير التي يستطاع من خلالها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد أشار الطويل (2001) إلى أهمية المعايير في الإدارة التربوية وفوائدها، ومن ذلك أنها تساعد في ترتيب معرفة الإنسان، وتوقع نتائج ممكنة للأعمال، وبلوغ الأهداف التربوية بكفاية وفاعلية، وفهم الفرد، ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بها (الطويل، 2001).

ولهذا، فمن الضروري اعتماد طرق وأساليب وإجراءات في اختيار الإداريين التربويين في كل مستويات الإدارة وفق معايير نزيهة، تراعى فيه المقدرات، والمهارات، والكفايات، والقيم والأخلاق، ويمكن أن يتم ذلك عبر استخدام طرائق متنوعة كإجراء الامتحان، والمقابلة الشخصية، ومقاييس الرتب، وغيرها، فالمدير هو الأساس في أي منظمة ومؤسسة، يقوم بمهام وأعمال متنوعة تكمن في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، لذا ينبغي أن تتم عملية اختياره بدقة ونزاهة وموضوعية لما ينعكس ذلك على نجاح المؤسسة، وتحقيق الإصلاح التربوي، والتنمية المستدامة.

يحرص الأردن، ومنذ عقود خلت على تطوير مؤسساته التربوية كمتطلب أساسي لمواكبة التطور التقني الكبير في هذا العصر، وتحقيق أهداف التنمية، وهذا يتطلب وجود كوادر بشرية ذات كفاءة عالية تختار وفقاً لمعايير وقواعد وأسس عالية المستوى، لكن ورغم المحاولات، فإن الأردن لا يزال يواجه تحديات عديدة، ووفقاً لنتائج مؤتمر التطوير التربوي الأول الذي عقد في الأردن، حيث أكدت الدراسات أنّ وزارة التربية والتعليم تواجه مجموعة من التحديات، مثل قصور التشريعات، والحاجة إلى وضع وصف وظيفي للعاملين في الإدارات، وكذا الحاجة إلى وضع معايير تقييمية لتنمية كفايات العاملين في مجال الإدارة التربوية وبخاصة في مديريات التربية والتعليم، وبالرغم من ذلك فلا تزال هناك تحديات الوصول إلى

العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟ وما مجالاتها؟

2. ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى؟

3. ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

أهمية الدراسة

تعد وزارة التربية والتعليم المؤسسة التربوية التعليمية الأولى في الأردن، والدَّرع الواقى والأساس المتين لإنشاء وتكوين الإنسان الأردني الصَّالح الذي يمتلك المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وبناء جيلٍ واعٍ متعلم تعليماً نوعياً، يتطلب هذا توافر كوادر بشرية كفؤة ذات مهارات إبداعية، وتطويرية، وفنية، وإدارية عالية المستوى، وبخاصة في مستوى الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، قادرة على تجسيد رؤية الوزارة ونظيرتها المستقبلية، ومواكبة المستجدات والتغيرات التي تطرأ في عالم سريع التغير.

تتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، قادرة على بلورة رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التربوية، وعلى التخطيط الاستراتيجي؛ لتواكب التطورات والاتجاهات الحديثة.

كما يُؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة الجهات الآتية:

- المخططون التربويون؛ للإفادة من المعايير المقترحة في عملية اختيار الكوادر الوظيفية من الإداريين.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، بتبني المعايير المقترحة للاستعانة بها في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى وكذلك الإجرائية.
- الطلبة الباحثون في مجال تطوير المعايير وأسس الاختيار في بناء الرسائل والدراسات.

مصطلحات الدراسة إجرائياً

تبنّت الدراسة المصطلحات الآتية، وهي:

- المعايير: هي مرمى أو هدف أو محك تربوي يُعبر عنه إما رقمياً كمتوسط إحصائي، أو فلسفياً كأنموذج للتمييز، تُحاكم على أساسه الأمور والأشياء (Good, 1959).
- المعايير إجرائياً: هي تلك الخصال والخصائص والمهارات التي يجب توافرها في مديري الإدارات العليا

بدراسة هدفها اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

مشكلة الدراسة

يحرص الأردن منذ عقود خلت على تطوير مؤسساته التربوية كمتطلب أساسي لمواكبة التطور التقني الكبير في هذا العصر، وتحقيق أهداف التنمية، وهذا يتطلب وجود كوادر بشرية ذات كفاءة عالية تختار وفقاً لمعايير وقواعد وأسس عالية المستوى، لكن ورغم المحاولات، فإن الأردن لا يزال يواجه التحديات العديدة، ووفقاً لنتائج مؤتمر التطوير التربوي الأول الذي عقد في الأردن، حيث أكدت الدراسات أن وزارة التربية والتعليم تواجه مجموعة من المشكلات، مثل قصور التشريعات، والحاجة إلى وضع وصف وظيفي للعاملين في الإدارات، وكذا الحاجة إلى وضع معايير تقييمية لتنمية كفايات العاملين في مجال الإدارة التربوية وبخاصة في مديريات التربية والتعليم، ومع مرور السنوات وبعد المؤتمر لا تزال هناك مشكلات متعددة ولم تصل إلى المستويات الرقيقة من الكفايات، والاختيار وفق معايير ذات نوعية عالية (أبوعين، 2007)، لذا يستوجب الأمر مراجعة الأسس القائمة، والمعايير المستخدمة في اختيار المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم لتحقيق الإصلاح التربوي، والنهوض بالمؤسسة التربوية إلى التقدم والرقي.

ومع الإيمان الكامل بأن مشروع التطوير التربوي هو مسؤولية مشتركة إلا أن التركيز الأكبر يكون على عاتق مديري الإدارات العليا والوسطى أصحاب القرار ورسمي السياسات، والقادرين على الإشراف على المشروعات التطويرية، وتحقيق الأهداف التربوية، وتلبية طموحات وزارة التربية والتعليم، وهذا يضعهم في بؤرة الاهتمام التي تتطلب تطوير معايير لاختيارهم على نحو يضمن مواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفي، فإن كانت المدخلات ذات نوعية رفيعة المستوى ستكون العمليات، وكذلك المخرجات أفضل ما يمكن. لذا تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بناء على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات

(Cheng, 2010)، لهذا يعتمد نجاح المؤسسات التربوية على وجود القائد الكفاء الذي يمتلك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المستقبل، وقادراً على تحديد مستلزمات الوصول إلى ذلك المستقبل، وتحفيز أفراد المؤسسة للعمل على ذلك.

اختيار الإداري التربوي

الاختيار هو انتقاء الخير من كل شيء، واختيار الموظفين عملية تُعدّ من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة فاعلة؛ لأن نجاح الإدارة أو فشلها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة حسن اختيار الموظفين، ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم ومؤهلاتهم، وخبراتهم، وكفاءاتهم، وخصائصهم (الفلاحي، 2011).

ولكي تتمكن الجهة المسؤولة من عملية الاختيار من اتخاذ القرار الموضوعي، والبعد عن التحيز والشخصانية، لا بدّ من اعتماد معايير محددة تكون بمثابة القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد، إذ يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة، لذلك تُعدّ المعايير أدوات "لنظام الانضباطية" في الجماعات، فهي إحدى وسائل الرقابة التي تضعها الجماعات، وتتميز بالثبات النسبي؛ إذ توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر، والمستقبل، وتحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف، ويتم الوصول إليها بالإجماع، ممّا لا يستدعي رقابة محكمة على درجة التقيد بها، كما يتم الاعتماد على تطبيقها على وسائل جماعية لا فردية؛ لأنّ ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن الشخص المكلف بها (عارف، 2000).

الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة منها:

دراسة السّواط (2007) وعنوانها "أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والمأمول"، هدفت إلى الكشف عن درجة ملاءمة المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على درجة أهمية المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في السعودية، وتعرّف الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي استجابات مجتمع الدراسة عن المعايير المطبقة حالياً والمقترحة طبقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ووضع عدد من المعايير على صيغة نموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات للبنين والبنات، وبلغ عدد المستجيبين منهم (81) مديراً، كما شمل مجتمع الدراسة

والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية بهدف اختيارهم.
- مديرو الإدارة العليا إجرائياً: مديرو الإدارات ومديرو المديرية "المختصين" العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

- مديرو الإدارات الوسطى إجرائياً: مديرو التربية والتعليم ومديرو الشؤون التعليمية والفنية ومديرو الشؤون الإدارية والمالية في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

- معايير اختيار مديري الإدارات: الخاصيات والمهارات التي اقترحت من أجل اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

حُدود الدّراسة

شملت الدّراسة الحدود البشرية والزمانية والمكانية الآتية:
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدّراسة على مديري الإدارات، ومديري المديرية، ومديري التربية والتعليم، ومديري الشؤون التعليمية والفنية، ومديري الشؤون الإدارية والمالية في إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها في جميع محافظات المملكة.

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدّراسة خلال العام الدراسي 2011-2012م.

- الحدود المكانية: إدارات ومديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الأدب النظري والدراسات السابقة

معايير اختيار المدير

عرف بويان Boyan المعيار على أنه مدى عريض من المهنية والشخصية والخصائص الوظيفية التي قد تختلف من مكان لآخر، وأشار إلى مجموعة من المعايير تراعى عند اختيار المدير من مثل: المقدرة على التعاون، والمؤهل التربوي الأكاديمي العالي الذي يعزز الإمكانات في الحصول على وظيفة إدارية، ومهارات التّواصل، والمقدرة على تحفيز الآخرين، وإعطاء الوقت الكافي للعمل، والسّمات الفردية، والمهارات المعرفية، والعلاقات الإيجابية مع الزملاء، والقيادة، وجودة التخصص (Boyan.1988).

وأكد شينج (Cheng) على ضرورة اختيار المسؤولين التربويين وفق معايير نزاهة، فالمدير الناجح يؤكد على تعليم طويل المدى، وعلى المواءمة مع التّغيير السريع، وعلى المواطنة، وعلى التطلع نحو مستقبل عالمي والمشاركة مع المدارس نحو التطوير ليُشمل الصّعديين المحلي والعالمي، والتأكيد على التّثنية المستدامة، وتطور المجتمع والأفراد

الواحد، والابتعاد عن الذاتية، وامتلاك قيم الصبر والتسامح. أما دراسة تسكا (Teska.2003) بعنوان "القيادة الفعالة لمديري التربية والتعليم من خلال الاتصال" هدفت لتعرف القيادة الفعالة لمديري التربية والتعليم من خلال عملية الاتصال، أجريت الدراسة في جامعة شرق ميتشيغان، وقد استخدم منهج البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها، وقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم، واستخدم معيار القيادة الفعالة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه، وأن يمتلكوا مهارات أساسية من مثل: الاتصال في القيادة التربوية، كما توصلت إلى أهمية مهارة الاتصال والتواصل في العمل التربوي؛ إذ تؤدي إلى نجاح مدير التربية والتعليم في مؤسسته التربوية، وهذا هو أساس القيادة الفعالة التي تراعى عند اختيار هؤلاء القادة.

وقام والس (Wallac.2003) بدراسة عنوانها "عمليات اختيار مديري التربية والتعليم، دراسة استقصائية بحثية وطنية"، هدفت إلى التعرف على عمليات اختيار مديري التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وطور الباحث استبانة لوصف وتحليل عمليات البحث التي حددت لتعيين مديري جدد في العام الدراسي (2000/ 2001)، وتحليل السمات الشخصية للمدير في المناطق ذات الأحجام المختلفة في الثروة والتحويلات الإدارية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى بناء معايير لاختيار مديري التربية والتعليم، وضرورة الإعلان عن الوظيفة بهدف اجتذاب المرشحين الأكثر كفاية، بغرض نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق رؤيتها.

سلطت الدراسات السابقة الضوء على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة؛ إذ تناولت الجوانب التي تناقشها الدراسة، وهي:

- آلية الاختيار والمعايير المستخدمة في اختيار التربويين في وزارة التربية والتعليم، ومنهم:

- مديرو المدارس الثانوية، كونهم قادة تربويين ومشرفين مقيمين في مدارسهم.

- مشرفو التربية والتعليم، فهم أيضاً قادة ومشرفين على أداء المعلم داخل الغرفة الصفية.

واختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات بأنها:

- قرأت وحللت القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها حالياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ونظام الخدمة المدنية الأردني في ما يتعلق بمعايير اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى.

المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عدد المستجيبين منهم (59) مسؤولاً، وبيّنت نتائج الدراسة أن المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة، وأن المعايير المقترحة لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم على درجة عالية الأهمية، ووضع عدد من المعايير على صيغة أنموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم.

أما دراسة أمنة خليفة (2007) وعنوانها " تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، فقد هدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة بلغ عددهم (405) قائداً أكاديمياً، وقامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، للوقوف على المعايير التي يجب أن تتوفر في القادة الأكاديميين، تكونت من (35) فقرة، توصلت الباحثة إلى اقتراح مجموعة من المعايير لاختيار القادة الأكاديميين تركز على الموضوعية والدقة والمرونة، ومنها: توافر السمات العقلية (كالذكاء، والثقافة)، وتوافر السمات الاجتماعية، من مثل: التعاون، والإسهام في الأنشطة الاجتماعية، وأن يتصف بالتفكير المبدع.

هدفت دراسة الخوالدة (2010) وعنوانها " تطوير معايير اختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن" إلى التعرف على واقع اختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في الأردن، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، إذ وُزعت الاستبانة التي طورها الباحث على جميع مشرفي التربية المهنية، ورؤساء أقسام التعليم المهني في المديریات، ومديري المدارس المهنية؛ وبلغ عددهم جميعاً (180) فرداً، وبيّنت نتائج الدراسة أن المعايير التي طورها الباحث كانت جميعها تصلح لاختيار المشرف التربوي، وجاء المتوسط الحسابي للموافقة على هذه المعايير مرتفعاً، وخرج الباحث باقتراح مجموعة من المعايير من مثل: معيار المؤهلات والخبرات: يحدّد المؤهل العلمي بالمشرف التربية المهنية بالدرجة الجامعية الأولى في التخصصات المهنية المختلفة، وتحدّد خبرة مشرف التربية المهنية بخمس سنوات في مجال التدريس، ومعيار الأخلاق: تتعامل مع العاملين بأمانة، والدقة في الوقت والمواعيد، والحرص على تحقيق العدالة، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة، والإيمان بفلسفة التربية والتعليم، واحترام الزملاء وتقديرهم، والعمل بروح الفريق

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات عن الواقع: ويشمل مجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري الإدارات، ومديري المديرية في مركز الوزارة، ومديري التربية والتعليم، ومديري الشؤون التعليمية والفنية، ومديري الشؤون الإدارية والمالية في مديريات التربية والتعليم في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (2011-2012م) البالغ عددهم (189) وفق إحصائيات قسم المعلومات في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس

حسب المسمى الوظيفي	
16	مدير إدارة
53	مدير مديرية
40	مدير التربية والتعليم
40	مدير الشؤون التعليمية والفنية
40	مدير الشؤون الإدارية والمالية
189	المجموع
حسب المؤهل العلمي	
28	دكتوراه
98	ماجستير
46	دبلوم عالٍ
17	بكالوريوس
189	المجموع
الجنس	
159	ذكر
20	أنثى
189	المجموع

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بطريقة منتظمة من مجتمع الدراسة تكونت من (154) مديراً في الإدارات العليا والوسطى في مركز ومديريات التربية والتعليم، والجدول (2) يوضح ذلك.

- اطلعت على بعض النماذج المحلية، والعربية، والعالمية في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات التربوية.

- أظهرت بعض المشكلات الإدارية الموجودة في بعض الدول ومنها الأردن، من حيث آلية التعيين، وأسس اختيار القيادات الإدارية العليا في المؤسسات الحكومية على نحو عام، ووزارة التربية والتعليم الأردنية على نحو خاص.

- تناولت الدراسة أسلوب البحث الكمي والنوعي؛ إذ أجريت مقابلة شخصية مع بعض القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، وكذلك بناء استبانة، في حين أن الدراسات الأخرى ركزت على أسلوب واحد وغالباً الكمي.

- اقترحت معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتي يؤمل أن تسهم ولو جزئياً في إضافة شيء جديد للمعايير المعمول بها حالياً في الاختيار؛ من أجل التقدم والتطور، ودفع عجلة التنمية إلى الأمام. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بالاطلاع على الطرق والمعايير المستخدمة في عملية اختيار المدير والقائد التربوي.

الطريقة والإجراءات:

تمثلت بمجموعة من المراحل، هي:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للمعايير

تمت الإفادة من معايير الاختيار العالمية التي تركز على الاهتمام بتوافر الكفايات الجيدة، والمهارات العديدة، والخصال الشخصية الإيجابية، والقيم والأخلاق الرفيعة، وتوافر خصال قيادية، والأداء الجيد، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والتواصل الفعال. واعتمدت الدراسة منهج البحث النوعي والكمي، بالرجوع إلى قانون التربية والتعليم، وتحليل التعليمات المتعلقة بأسس اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، والوثائق الرسمية، وإجراء أسلوب المقابلة مع عدد من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستخدام استبانة تتكون من مجموعة من الفقرات.

المرحلة الثانية: تحديد أسس بناء المعايير: إن المعايير التي افترضتها الدراسة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تقوم على ثمانية مجالات رئيسية، هي: المؤهلات العلمية والتربوية، والخصائص والسمات الشخصية، والمهارات الأساسية والتربوية، والخبرة في العمل، والكفايات، والتقويم، والأخلاق، وطرائق الاختيار.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس

المتغيرات	العدد
حسب المسمى الوظيفي	
مدير إدارة	13
مدير مديرية	42
مدير التربية والتعليم	33
مدير الشؤون التعليمية الفنية	34
مدير الشؤون الإدارية والمالية	32
المجموع	154
حسب المؤهل العلمي	
دكتوراه	26
ماجستير	76
دبلوم عالٍ	35
بكالوريوس	7
المجموع	154
الجنس	
ذكر	136
أنثى	18
المجموع	154

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الوسائل الآتية في جمع البيانات، وهي: الوثائق الرسمية، والسجلات المتواجدة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والدراسات السابقة المتعلقة بالمعايير المعمول بها محلياً، وفي بعض الدول المتقدمة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، والمقابلة إذ تمت مقابلة سبعة من القيادات التربوية من خارج عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وهم (مدير إدارة الشؤون القانونية، ومدير إدارة الرقابة والتفتيش، ومدير إدارة التعليم وشؤون الطلبة، ومدير إدارة المناهج والكتب المدرسية، ومدير إدارة التعليم المهني والإنتاج، ومدير إدارة الموارد البشرية، ورئيس قسم الحاجات التعليمية)، هدفت على نحو رئيس في الحصول على آلية الاختيار المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكذلك المجالات والمعايير التي يرونها مناسبة في الاختيار، وتكون دليل المقابلة من مجموعة من الأسئلة المفتوحة. تمحور السؤال الأول عن المعايير المعمول بها حالياً

في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما كانت الأسئلة الأخرى تتمحور حول المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا في المجالات: المؤهلات العلمية والتربوية، والخصائص والسمات الشخصية، والمهارات الأساسية والتربوية، والكفايات، والتقويم، والأخلاق، وطرائق الاختيار، والاستبانة (وهي الأداة الرئيسة في الدراسة)، تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين رئيسيين، هما:

- الجزء الأول: البيانات المتعلقة بأفراد العينة من حيث الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

وقد قام الباحثان بتحكيم الأداة بتوزيعها على نخبة من المحكمين (ملحق رقم 1) من الجامعات الأردنية، ووزارة التربية والتعليم الأردنية، وكانت نتائج التحكيم جيدة، وأبدت النخبة المختارة رضاها عن فقرات الاستبانة بشكل عام، وأعطت بعض الملاحظات والمقترحات، وقام الباحثان بالاستفادة منها وإدخالها لتكون بجودة ونوعية ودقة علمية أفضل، وقد اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات التصنيفية وتمثل بـ:

- الجنس: وله فئتان ذكر، وأنثى.

- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات دكتوراه، وماجستير، ودبلوم عالٍ، وبكالوريوس.

- المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات مدير إدارة، ومدير مديرية، ومدير تربية وتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون الإدارية والمالية.

ثانياً: المتغير التابع: ويتمثل بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات ومجالات أداة الدراسة؛ لاقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

-الجزء الثاني: هدف إلى الحصول على رأي الإداريين التربويين العاملين في إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها من مديري إدارات، ومديري مديرية، ومديري تربية وتعليم، ومديري شؤون تعليمية وفنية، ومديري شؤون إدارية ومالية، بأهمية معايير الاختيار.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة، استخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة من المديرين على المعايير المطروحة ضمن المجالات الثمانية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وعلى النحو الآتي: (موافق جداً، موافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة)، كما أعطيت تقديرات رقمية وهي: موافق جداً خمس درجات، و موافق أربع درجات،

الثبات لها بطريقتين هما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار للأداة (test-retest) على عينة مكونة من (14) فرداً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين الاختبارين، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج الاختبارين؛ إذ بلغت قيمة معاملات الثبات للأداة الكلية (0.89)، وكذلك طريقة كرونباخ ألفا لمعرفة الاتساق الداخلي بين الفقرات، فكانت قيم معاملات الثبات في جميع الفقرات مرتفعة، ويشير ذلك إلى إمكانية تطبيق الدراسة، والجدول (3) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة إعادة الاختبار، وبطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (3)

قيم معاملات ثبات إعادة الاختبار "بيرسون" والاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" لكل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات	
			بيرسون	ألفا كرونباخ
1.	المؤهلات العلمية والتربوية	4	0.53	0.134
2.	الخصائص والسمات الشخصية	11	0.47	0.58
3.	المهارات الأساسية والتربوية	11	0.86	0.80
4.	الخبرة في العمل	6	0.92	0.50
5.	الكفايات	14	0.80	0.85
6.	التقويم	6	0.78	0.86
7.	الأخلاق	12	0.53	0.84
8.	طرائق الاختيار	11	0.92	0.82
الأداة ككل			0.89	

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية في الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1- للإجابة عن السؤال الأول تم الرجوع إلى الوثائق الرسمية، وإجراء مقابلات مع بعض القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

2- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمعايير.

3- للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام المتوسطات

ومحايد ثلاث درجات، وأعارض درجتان، وأعارض بشدة درجة واحدة، وقد استخدم التدرج الآتي للمتوسطات لتحديد درجة الاستجابة والموافقة. وذلك وفق القاعدة:

(طول الفئة - 1) / عدد درجات الاستجابة

(5 - 1) / 5، وجاءت على النحو الآتي وهي:

من 4.5 - 5 درجة مرتفعة جداً، من 3.5 - 4.49 مرتفعة، من 2.5 - 3.49 متوسطة

من 1.5 - 2.49 منخفضة، من 1 - 1.49 منخفضة جداً.

صدق الأداة

بعد أن طور البناء الأولي لأداة الدراسة "الاستبانة" بالرجوع إلى الدراسات السابقة، والتجارب الدولية المختلفة، قام الباحثان بالتحقق من صدقها، كما الآتي:

صدق المحتوى

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وفي وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ لتحكيمها، وإبداء رأيهم فيها من حيث درجة مناسبة الفقرات للمجال، وأية اقتراحات أو ملحوظات تجود الأداة، والملحق (1) يبين أسماء المحكمين، والجهة التي يعملون بها.

وتمت الإفادة من ملاحظات ومقترحات المحكمين، ومن ثم عدلت فقرات الأداة في ضوءها، وبعد إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين خرجت الأداة بصورتها النهائية؛ إذ تكونت من (75) فقرة، وبذلك عدت آراء المحكمين، وإضافاتهم، وحذفهم، وملاحظاتهم، واقتراحاتهم ذات دلالة صدق.

التحليل العاملي

للتأكد من المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام تحليل المكونات الرئيسية لفقرات كل مجال من مجالات المقياس الثمانية، أشارت النتائج إلى أن معظم الفقرات تسهم في بناء العوامل (المجالات) على نحو مميز، لكنها لم تفرز، وللتأكد من ارتباط كل فقرة بمجالها، تم استخراج معاملات التمييز لكل المجالات، وإيجاد معاملات الارتباط (Correlations)، وقياس درجة ارتباط كل فقرة بمجالها، ومستوى الدلالة الإحصائية لكل فقرة.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معاملات

بعين الاعتبار ليتسنى اختيار المديرين بموضوعية ودقة، ويملكون مجموعة كفايات، ومهارات، وخصال معينة، مما ينعكس ذلك على الأداء في العمل، ويحقق رؤية المؤسسة.

أما فيما يخص المجالات بعد مراجعة الأدب السابق المتعلق بمعايير الاختيار، والنماذج العالمية والعربية فقد تم تحديد ثمانية مجالات رئيسة للاختيار هي: الأخلاق، والمهارات الأساسية والتربوية والمؤهلات العلمية والتربوية، والخبرة في العمل، والخصائص والسمات الشخصية، والتقويم، وطرائق الاختيار، والكفايات، التي تم اقتراحها لتكون المعايير الرئيسية للاختيار في هذه الدراسة، إن هذه المجالات تسهم في اختيار الأفراد والقيادات التربوية؛ لأن هذه الفئة تسهم في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتطوير الكوادر البشرية، والإصلاح التربوي، مما ينعكس ذلك إيجاباً على مخرجات التعليم، فيؤدي إلى تطور المجتمع ونموه في ظل المستجدات العالمية السريعة.

السؤال الثاني: ما المعايير المناسبة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى؟

تبين من خلال مراجعة ما توصلت إليه الدراسة بعد تحليل إجابات أفراد العينة أن استجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية ودرجة مناسبة المعايير من وجهة نظرهم كانت مرتفعة لجميع المجالات وفق الجدول (4) أدناه، مما يشير إلى أن مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم قد أعطوا درجات استجابة مرتفعة عن جميع المجالات الثمانية كمعايير من معايير الاختيار، الأمر الذي يعكس وجود رغبة عند أفراد العينة في الارتقاء إلى التميز والتقدم، والسعي إلى تطوير المؤسسات التربوية؛ إذ إن هذه المؤسسات تهتم بتربية قادة المستقبل، فلا بد لهؤلاء المرشحين أن يكونوا القدوة لتلك الأجيال القادمة؛ ليتمكنوا من مساهمة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتكاد هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة السواط (2007) في الحصول على الدرجة العالية في أهمية المعايير المقترحة، والجدول رقم (4) يبين النتائج.

الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستخدام التحليل العاملي، واستخراج ارتباط كل فقرة بمجالها "صدق البناء".

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟ وما مجالاتها؟

بعد مراجعة الوثائق الرسمية، والأدب السابق المرتبط بالموضوع ومن خلال الشروط التي حددها قانون التربية والتعليم الأردني، وهي المؤهل العلمي؛ إذ يشترط الشهادة الجامعية الأولى، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والتقارير لآخر سنتين، وإجراء اختبار لمدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون الإدارية والمالية، (وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية، 2007. 2010)، يتبين من خلال هذه الشروط أن التركيز في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى ينصب على الشهادة الجامعية الأولى، وسنوات الخبرة، وإجراء امتحان تحريري ومقابلة لبعض الفئات، بينما بعضها الآخر لا يجري لها امتحان ومقابلة، إنما يعاب الشاغر وفق التسلسل الوظيفي على الأغلب.

وتحقيقاً لهدف الدراسة الأول، فقد تم الرجوع إلى الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وتحليل استجابات القيادات التربوية التي أجريت معها مقابلة شخصية، وتعرف المعايير المعمول بها حالياً في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبين أنها شروط ثابتة تستخدم لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى: المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والتقارير لآخر سنتين، واختبار تحريري، وقد تطابقت آراء القيادات التربوية مع ما أشار إليه حمائل في دراسته التي تؤكد اعتماد المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الاختيار وهذه غير كافية لاختيار المديرين التربويين، إذ إن هناك معايير يجب أن تراعى وتؤخذ

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية ودرجات الاستجابة لمجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	7	الأخلاق	4.85	0.23	مرتفعة جداً
2	3	المهارات الأساسية والتربوية	4.77	0.22	مرتفعة جداً
3	1	المؤهلات العلمية والتربوية	4.56	0.37	مرتفعة جداً
4	4	الخبرة في العمل	4.50	0.32	مرتفعة جداً
5	2	الخصائص والسمات الشخصية	4.49	0.20	مرتفعة
6	6	التقويم	4.47	0.29	مرتفعة
7	8	طرائق الاختيار	4.42	0.28	مرتفعة
8	5	الكفايات	4.23	0.32	مرتفعة
					الدرجة الكلية
					مرتفعة

المجال الأول: الأخلاق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الأخلاق، ودلت النتائج على أن استجابات أفراد العينة جميعها مرتفعة جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.85) وهي درجة مرتفعة جداً، وانحراف معياري (0.23)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن النظم الاجتماعية نظم مؤسنة، فالإنسان مدخلها ومحورها، ويكون التعامل مع متغير الإنسان في النظم عبر ممارسة أخلاقيات رفيعة وقيم نبيلة؛ إذ تحتل الأخلاق

مركزاً محورياً في أي سلوك تربوي فعال، كما أن المسؤول التربوي عنصر مهم في مؤسسته، وقراراته مسؤولة عن تحديد سلوك الآخرين ورفاههم، وتحقيق الخير العام في المؤسسة، فقرارات المسؤول التربوي والمنطلقات القيمية التي تبنى عليها مسؤولة عن درجة تحقق الصحة الإيجابية في المؤسسة وعن فعالية وصولها لأهدافها المرسومة، وتتفق هذه الدراسة بهذا المجال مع العديد من الدراسات، من مثل: دراسة الخوالدة (2010) الذي أشار إلى أن الأخلاق معيار من معايير الاختيار، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الأخلاق مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	63	القيام بالعمل بإخلاص	4.97	0.16	مرتفعة جداً
2	62	تقديم النصح للزملاء	4.97	0.17	مرتفعة جداً
3	64	المصادقية: السعي الحثيث إلى تحقيق المرامي والأهداف بعيداً عن ممارسات الغش والتحايل	4.96	0.19	مرتفعة جداً
4	61	الحماس للعمل والانتماء إليه	4.94	0.24	مرتفعة جداً
5	57	الحرص على الدقة في العمل	4.87	0.35	مرتفعة جداً
6	59	القُدوة لغيره من العاملين	4.86	0.34	مرتفعة جداً
7	56	المحافظة على سرية بيانات العاملين	4.86	0.40	مرتفعة جداً
8	54	الحرص على تحقيق العدالة في تعامله مع العاملين	4.84	0.50	مرتفعة جداً
9	55	الواقعية في مواجهة تحديات العمل	4.82	0.43	مرتفعة جداً
10	60	احترام الزملاء في العمل	4.80	0.40	مرتفعة جداً
11	53	التعامل بأمانة مع العاملين	4.69	0.57	مرتفعة جداً
12	58	الإيمان بأهمية رسالة التربية والتعليم وفلسفتها	4.69	0.46	مرتفعة جداً
					الدرجة الكلية
					مرتفعة جداً

الفريق المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للإفادة منها في التطوير، وهذا يتطلب من المسؤول التربوي امتلاك مهارات أساسية وتربوية تمكنه من أداء عمله لتحقيق حاجات المؤسسة التربوية من جهة، وإشباع حاجات العاملين من جهة أخرى، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نسكا (2003) إذ أوضحت نتائج الدراسة بالتركيز في عملية الاختيار على المهارات التربوية الإدارية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال المهارات الأساسية والتربوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسّطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	26	تعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحية	4.92	0.38	مرتفعة جداً
2	19	إعداد المحاضر الإدارية (الرسمية وغير الرسمية)	4.92	0.26	مرتفعة جداً
3	18	التخطيط لنجاح رؤية التربية ورسالتها وأهدافها	4.91	0.26	مرتفعة جداً
4	25	الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين لتعزيز التوافق المهني بينهم	4.89	0.31	مرتفعة جداً
5	17	اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	4.86	0.34	مرتفعة جداً
6	24	الوعي بالواقع التربوي (التحديات والمشكلات وسبل التعامل)	4.77	0.42	مرتفعة جداً
7	20	المقدرة على كتابة التقارير	4.73	0.44	مرتفعة جداً
8	22	رؤية شبكة علاقات العمل	4.72	0.45	مرتفعة جداً
9	23	إدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف	4.68	0.47	مرتفعة جداً
10	21	إعداد البحوث العلمية في مجال (العمل التعليمي والتربوي)	4.64	0.59	مرتفعة جداً
11	16	المقدرة على حل المشكلات	4.44	0.52	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			4.77	0.22	مرتفعة جداً

النتائج على أنّ استجابات أفراد العينة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.52) وانحراف معياري (0.32)، وبدرجة مرتفعة جداً، وتُعزى هذه النتيجة إلى أهمية الخبرة في العمل، خاصة وأن مديري الإدارات العليا والوسطى يقومون بأعمال قيادية، والقيادة مجموعة من المفاهيم المتكاملة، والمتناغمة، والمهارات الإنسانية والفنية، والإدارية، كما أنها تفعيل روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة، ولتحقيق مرامي المؤسسة ورؤيتها، ما يتطلب وجود مسؤول له خبرة عملية تربوية في مجالات متعددة في مراحل العمل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2010) التي أفرزت معايير الاختيار ومنها معيار الخبرة في العمل، والجدول (8) يوضح ذلك.

المجال الثاني: المهارات الأساسية والتربوية

بعد حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال المهارات الأساسية والتربوية تبين أن جميعها مرتفعة جداً؛ إذ حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.22)، ويُعزى ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الإدارة التربوية الجيدة هي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على عمل

المجال الثالث: مجال المؤهلات العلمية والتربوية

تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن استجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً في جميع فقرات المجال، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة عن المجال (4.56) وانحراف معياري (0.22)، ودرجة استجابة مرتفعة جداً، ويُعزى ذلك إلى اهتمام الإداريين التربويين بضرورة امتلاك المسؤول التربوي مؤهلات تربوية وعلمية للتربية على مستوى الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ لأن ذلك يمكنهم من العمل بتميز، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2010) باقتراح معيار المؤهلات كمعايير اختيار، والجدول (7) بين ذلك.

المجال الرابع: الخبرة في العمل

بعد حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال هذا المجال، دلّت

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال المؤهلات العلمية والتربوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	2	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير" في مجال التربية	4.79	0.45	مرتفعة جداً
2	3	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس" وبتقدير جيد كحد أدنى	4.68	0.46	مرتفعة جداً
3	1	تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه" في مجال التربية	4.61	0.56	مرتفعة جداً
4	4	التحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل الإداري	4.18	0.92	مرتفعة
					الدرجة الكلية
					4.56

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الخبرة في العمل مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	27	الخبرة في التعليم (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)	4.82	0.38	مرتفعة جداً
2	29	الخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)	4.55	0.57	مرتفعة جداً
3	28	الخبرة في الإدارة المدرسية (كحد أدنى خمس سنوات وبتقدير جيد جداً)	4.53	0.50	مرتفعة جداً
4	32	المشاركة في (الندوات والدورات والمؤتمرات)	4.44	0.49	مرتفعة
5	31	الخبرة في استخدام البرامج الحاسوبية	4.41	0.49	مرتفعة
6	30	الخبرة في إدارة الشؤون الفنية	4.40	0.64	مرتفعة
					الدرجة الكلية
					4.50

المجال الخامس: الخصائص والسمات الشخصية

بينت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن استجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً لجميع فقرات المجال، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة عن المجال (4.49) ودرجة استجابة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد العينة على ضرورة امتلاك مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم خاصيات تمكنهم من أداء عملهم بصورة جيدة، خاصة وأن طبيعة العصر وتحديات العولمة تتطلب نوعيات جديدة من المديرين ذوي كفاءة عالية ورفيعة المستوى، لديهم الفهم والوعي للطبيعة المتغيرة؛ وذلك من أجل بناء نظام تربوي قادر على التعامل مع مستلزمات المستقبل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أمانة خليفة (2007) التي أكدت نتائجها على توافر الخصائص العقلية والاجتماعية كمعايير لاختيار القادة

الأكاديميين، ونتائج دراسة والس بالتركيز على السمات الشخصية، والجدول (9) يبين ذلك.

المجال السادس: التقويم

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التقويم، ودلت النتائج على أن استجابات أفراد العينة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.47) بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري (0.29)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن التقويم عملية مهمة من عمليات الإدارة التربوية، ومستوى من أعلى المستويات، ويتوقع أن يصل المسؤول التربوي إلى المقدرة على إصدار الأحكام باستخدام معايير يتم بناؤها في ضوء وعيه بالمعرفة، والاستيعاب. والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الخصائص والسمات الشخصية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	11	المقدرة على التفكير	4.71	0.69	مرتفعة جداً
2	12	المقدرة على تعديل سلوك العاملين	4.67	0.59	مرتفعة جداً
3	13	الدافعية نحو العمل الإداري التربوي	4.63	0.56	مرتفعة جداً
4	6	سلامة الحواس (السمع والبصر والنطق)	4.62	0.55	مرتفعة جداً
5	10	بعد النظر المستند إلى (الدراية والتبصر والفطنة واليقظة)	4.56	0.52	مرتفعة جداً
6	15	بناء علاقات إيجابية مع زملائه	4.46	0.50	مرتفعة
7	8	الحزم في ضبط الأمور	4.44	0.74	مرتفعة
8	14	ترتيب المهام حسب الأولويات	4.42	0.49	مرتفعة
9	5	الاتزان الانفعالي	4.36	0.64	مرتفعة
10	7	سلامة الجسم من الإعاقات	4.34	0.70	مرتفعة
11	9	تحمل ضغوط العمل	4.28	0.65	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			4.49	0.20	مرتفعة

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	49	مقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك حسب تنوع (الأهداف والأنشطة)	4.89	0.47	مرتفعة جداً
2	48	مقدرة المدير على التخطيط للبحوث الإجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية	4.65	0.79	مرتفعة جداً
3	50	مقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها	4.42	0.49	مرتفعة
4	51	مقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها للرفع من مستوى العاملين.	4.39	0.48	مرتفعة
5	52	تشخيص حاجات العاملين التربوية والصعوبات التي يواجهونها باستخدام أدوات تشخيص متنوعة	4.36	0.59	مرتفعة
6	47	المقدرة على تقييم البرامج	4.18	1.19	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			4.47	0.29	مرتفعة

المجال السابع: طرائق الاختيار

نمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال طرائق الاختيار، ودلت النتائج على أن استجابات أفراد العينة تراوحت ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.42) وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري (0.28)، وتُعزى هذه النتيجة إلى رغبة المستجيبين الشديدة في اتباع معايير

وطرائق متنوعة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى قناعتهم بضرورة انقضاء واختيار المديرين بموضوعية وشفافية وفق أفضل الطرائق والمعايير للنهوض بمستوى وزارة التربية والتعليم، وبذا فقد اتفقت مع دراسة آمنة خليفة (2007) التي تمخضت نتائجها تنوع وتعدد طرق الاختيار، كالكفاءة، والإعداد الأكاديمي، ومقاييس الرتب، والجدارة، وغيرها، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال طرائق الاختيار مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	65	بالرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته	4.76	0.42	مرتفعة جداً
2	74	باستخدام مقاييس الرتب	4.59	0.72	مرتفعة جداً
3	71	وفق معايير تربوية مطوّرة خاصة لهذا الغرض	4.53	0.89	مرتفعة جداً
4	66	بالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية	4.52	0.51	مرتفعة جداً
5	68	إجراء امتحان تحريري	4.51	0.60	مرتفعة جداً
6	75	عن طريق التسلسل الوظيفي	4.50	0.63	مرتفعة جداً
7	73	باستخدام تقديرات أبناء المجتمع المحلي	4.47	0.55	مرتفعة
8	67	باعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بتقدير ممتاز	4.31	0.47	مرتفعة
9	72	باستخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم	4.19	0.84	مرتفعة
10	69	مقابلة شخصية تجريها لجنة مختصة	4.16	0.77	مرتفعة
11	70	ملاحظون أكفيا يقيمون مقدرة المدير على الإدارة الجيدة	4.10	0.63	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			4.42	0.28	مرتفعة

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات مجال الكفايات مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	42	الشراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل	4.64	0.61	مرتفعة جداً
2	44	التمكن من إتقان لغة أجنبية	4.61	0.52	مرتفعة جداً
3	43	المقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل	4.50	0.56	مرتفعة جداً
4	34	إعداد خطة عمل مناسبة (تراعي الإمكانيات المتواجدة في البيئة (المادية والبشرية)	4.41	0.63	مرتفعة
5	33	إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد	4.40	0.51	مرتفعة
6	40	إدارة الصراع في العمل	4.39	0.66	مرتفعة
7	41	المقدرة على تطبيق نظام المساعلة في العمل	4.39	0.88	مرتفعة
8	46	المشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي	4.27	0.98	مرتفعة
9	39	رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم بهدف زيادة دافعيتهم	4.26	0.78	مرتفعة
10	45	إعداد الموازنة والأمور المالية	3.97	1.25	مرتفعة
11	36	المساهمة في وضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ	3.96	0.73	مرتفعة
12	35	رسم السياسات التي تتلاءم مع فلسفة التربية وأهدافها	3.93	0.99	مرتفعة
13	38	دراسة المشكلات التربوية (المتعلقة بالعاملين والطلبة) والعمل على حلها	3.76	1.09	مرتفعة
14	37	مساعدة العاملين على التنمية المهنية	3.72	1.03	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			4.23	0.32	مرتفعة

المجال الثامن: الكفايات

تتطلب وجود معايير كمعايير الأخلاق، فالأخلاق محور أساسي في أي تعامل أو سلوك تربوي، وإتباع المسؤول التربوي في المؤسسة التربوية لمجموعة القيم والأخلاق سبب من أسباب نجاح هذه المؤسسة، ويتضمن هذا المجال: التعامل بأمانة مع العاملين، والحرص على تحقيق العدالة مع تعامله مع العاملين، والواقعية في مواجهة تحديات العمل، والمحافظة على سرية بيانات العاملين، والحرص على الدقة في العمل، والإيمان بأهمية رسالة التربية والتعليم وفلسفتها، والقُدوة لغيره من العاملين، واحترام الزملاء في العمل، والحماس للعمل والانتماء إليه، وتقديم النصح للزملاء، والقيام بالعمل بإخلاص، والمصادقية (السعي الحثيث لتحقيق المرامي والأهداف بعيداً عن ممارسات الغش والتحايل).

ثانياً: معيار المهارات الأساسية والتربوية

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات ارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، وقد استخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال إذ بلغ (4.77) وبدرجة مرتفعة جداً، وهذا يدل اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية المهارات الأساسية والتربوية في اتخاذها معياراً من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ونظراً لأهمية المركز الذي يتولاه المدير التربوي في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة التربية والتعليم، والمهام التي ينفذها، وتعدد الأعمال والعمليات التي يؤديها، يتطلب الأمر امتلاك مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية مهارات متعددة ومتنوعة لأداء العمل على أكمل وجه، وحل المشكلات ضمن رؤية شبكة علاقات العمل، تضمن تحقيق هذه الرؤية والرسالة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)، ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: المقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتخطيط لنجاح رؤية التربية ورسالتها وأهدافها، وإعداد المحاضر الإدارية (الرسمية وغير الرسمية)، والمقدرة على كتابة التقارير، وإعداد البحوث العلمية في مجال العمل (التعليمي والتربوي)، ورؤية شبكة علاقات العمل، وإدارة الاجتماعات بطريقة فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف، والوعي بالواقع التربوي (التحديات والمشكلات وسبل التعامل)، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين لتعزيز التوافق المهني بينهم، وتعزيز الانتماء لدى العاملين لتوفير مناخات عمل صحية.

ثالثاً: معيار المؤهلات العلمية والتربوية

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الكفايات، ودلت النتائج على أن استجابات أفراد العينة كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.23) وانحراف معياري (0.32)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه يجب أن يكون الإداري التربوي على نحو عام، وعلى المستويات العليا والوسطى بشكل خاص متميزاً وبقياً وشجاعاً، تحركه دوافعه الداخلية ليحافظ على تميزه بنظرته الثاقبة للمستقبل، مما يمكنه من العمل المستمر، والقيام بعمله بتبصر وبصيرة، وهذا يتطلب وجود مسؤول تربوي يمتلك الكفايات الفعالة، ويستطيع توظيف كل ما يعرف ويملك في المؤسسة التربوية، مراعيًا للمتطلبات المستجدة، والجدول (12) بين ذلك.

مناقشة السؤال الثالث: ما المعايير المقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

بما أن درجات استجابات عينة الدراسة من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم مدير إدارة، ومدير مديريّة، ومدير تربية وتعليم، ومدير شؤون تعليمية وفنية، ومدير شؤون إدارية ومالية كانت مرتفعة لجميع المجالات، ويوجد ارتباط بين كل فقرة مع مجالها "معاملات التمييز"، فقد اقتراح هذه المعايير لتكون هي معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفق المجالات التي تناولتها أداة الدراسة؛ لتيسر على القائمين المقدر على اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية باتباع هذه المعايير وجاءت على النحو الآتي:

أولاً: معيار الأخلاق

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وارتباطها بالمجال وأهمية هذه المعايير، إذ حققت صدق البناء، فمعايير الأخلاق أهم المعايير فهي تؤكد على القيم والمبادئ والتي تعد أساسية عند الجميع وخاصة لمن يتولى إدارة الأفراد في المؤسسات التربوية، وتم حساب المتوسط الحسابي إذ بلغ (4.85)، كما أن استجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة جداً على هذا المجال وهذا يدل على اتفاق جميع المستجيبين على أهمية هذا المعيار كمعيار لاختيار مديرو الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأنهم مدركون أهمية الدور الذي يقوم به مديري الإدارات العليا والوسطى، والمسؤولية العظيمة التي

خامساً: معيار الخصائص والسمات الشخصية

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، كما وقد استخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.49)، وفي ضوء ذلك يؤكد الباحثان على أهمية امتلاك المدير خصائص متنوعة وسمات شخصية متعددة تمكنه من أداء عمله في المجال الإداري على مستوى الإدارات الوسطى والعليا في وزارة التربية والتعليم بكفاءة وفاعلية عالية، كما أن امتلاك المدير التربوي سمات وخصائص تجعله قادراً على تحمل ضغوط العمل، وضبط الأمور، وإتقان العمل وتنظيمه، وتحقيق أهداف ومرامي المؤسسة التربوية ورؤيتها التي تتطلب من المدير التربوي امتلاك خصائص تمكنه من رسم السياسات، وتحقيق الإصلاح التربوي، وتحمل مسؤولية العمل الذي يؤديه، ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: الاتزان العاطفي، وسلامة الحواس (السمع والبصر والنطق)، وسلامة الجسم من الإعاقات، والحزم في ضبط الأمور، وتحمل ضغوط العمل، وبُعد النظر المستند إلى الدراية والتبصر والفتنة واليقظة، والمقدرة على التفكير، والمقدرة على تعديل سلوك العاملين، والدافعية نحو العمل الإداري التربوي، وترتيب المهمات وفق الأولويات، وبناء علاقات إيجابية مع زملائه.

سادساً: معيار التقويم

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات ارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، كما وقد استخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.47)، وفي ضوء ذلك يؤكد الباحثان على أهمية التقويم كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ إذ إن طبيعة العمل الذي يؤديه المدير في هذه الإدارات تتطلب منه إصدار الأحكام، واتخاذ القرارات المناسبة، كذلك المقدرة على تقييم البرامج التربوية المتنوعة تقييماً علمياً مبنياً على أسس واضحة الغرض من ذلك دراسة هذه البرامج دراسة وافية لمعرفة الجوانب الإيجابية والتأكيد عليها، وتعرف الجوانب السلبية والتخلص منها وتذليلها، كما أن المدير التربوي في هذه الإدارات يقع على عاتقه العديد من المهمات منها مقدرته على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على

الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، وقد استخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.56)، وفي ضوء هذه النتيجة، تؤكد الدراسة أهمية امتلاك مدير الإدارة العليا والوسطى لمؤهلات علمية وتربوية تمكنه من أداء عمله التربوي في المؤسسة التربوية بكفاءة وفاعلية، فهذا يزوده بمعارف وعلوم ومهارات لها علاقة بالمجال والعمل التربوي، تسهم في تطور المؤسسة التربوية وتحقيق رؤيتها، ويتضمن هذا المجال معايير: تحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الأولى "بكالوريوس" ويتقدير جيد جداً أدنى، وتحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثانية "ماجستير" في مجال التربية، وتحديد المؤهل العلمي للإداري التربوي بالدرجة الجامعية الثالثة "دكتوراه" في مجال التربية، والتحاق الإداري التربوي ببرنامج دراسي يؤهله للعمل التربوي.

رابعاً: معيار الخبرة في العمل

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات ارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، وقد استخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، وهذا يدل على أهمية الخبرة في العمل كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، فمرور المدير التربوي بخبرات متعددة تبدأ من التعليم واستخدام جميع استراتيجيات التدريس والتقويم، وإدارة الصف، وخبرته في العمل الإداري في الشؤون الإدارية والفنية المتنوعة، تبني عنده خبرات متعددة، وتمكنه من القيام بالواجبات والمهام المطلوبة، والتعرف على جميع ما يواجهه النظام التربوي من مشكلات، والمقدرة على حلها ضمن الإمكانيات المتاحة، والتمكن من التطوير في ظل البيئة التي يعيشها، إذ يصبح قادراً على معالجة كل ما يواجهه النظام التربوي، لأنه عاش هذا الواقع فيكون أعرف بما يدور فيه، وما يواجهه من معضلات مختلفة، ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: الخبرة في التعليم (كحد أدنى خمس سنوات ويتقدير جيد جداً)، والخبرة في الإدارة المدرسية (كحد أدنى خمس سنوات ويتقدير جيد جداً)، والخبرة في العمل الإداري (كحد أدنى خمس سنوات ويتقدير جيد جداً)، والخبرة في إدارة الشؤون الفنية، والخبرة في استخدام البرامج الحاسوبية، والمشاركة في (الندوات والورقات والمؤتمرات).

تحرير، ومقابلة شخصية تجربها لجنة مختصة، وملاحظون أكفيا يقيمون مقدرة المدير على الإدارة الجيدة، ووفق معايير تربوية مطورة خاصة لهذا الغرض، وباستخدام تقديرات الزملاء من العاملين في وزارة التربية والتعليم، وباستخدام تقديرات المجتمع المحلي، وعن طريق استخدام مقاييس الرتب، والتسلسل الوظيفي.

ثامناً: معيار الكفايات:

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، واستخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.23)، في ضوء ذلك يؤكد الباحثان على أهمية وجود الكفايات واستخدامها كمعيار من معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، فإن امتلاك المدير مهارات ومعارف عديدة، وتوظيفها بشكل جيد يؤدي إلى المقدرة على أداء المهمات بشكل فعال، وإمكانية العمل بقوة وعزيمة وبشكل سليم، كما أنه يستطيع القيام بمهارات فنية وإدارية جيدة تكفل تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية، وإدراك شبكة علاقات العمل، ورؤية المؤسسة ككل، والتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة، فنظراً للحاجة الماسة لمديرين يملكون كفايات متنوعة من إدارة الوقت، وإعداد الخطط، ورسم السياسات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل، وغيرها، لا بد من اعتماد مجموعة كفايات ضرورية في العمل التربوي كمعيار لاختيار المدير في الإدارات العليا والوسطى، لضمان نجاح المؤسسة التربوية وترجمة رؤيتها على أرض الواقع، ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: إدارة الوقت واستثماره على نحو جيد، وإعداد خطة عمل مناسبة (تراعي الإمكانيات المادية والبشرية المتواجدة في البيئة)، ورسم السياسات التي تتلاءم مع فلسفة التربية وأهدافها، والإسهام في وضع خطط علاجية قابلة للتنفيذ، ومساعدة العاملين على التنمية المهنية، ودراسة المشكلات التربوية (المتعلقة بالطلبة والعاملين) والعمل على حلها، ورفع مستوى رضا العاملين عن عملهم بهدف زيادة دافعيتهم، وإدارة الصراع في العمل، والمقدرة على تطبيق نظام المساعلة في العمل، والشراكة مع القطاع الخاص لإثراء بيئة العمل، والمقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل، والتمكن من إتقان لغة أجنبية، وإعداد الميزانية والأموال المالية، والمشاركة في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز العمل التربوي.

تميتها والرفع منها، بالإضافة إلى تشخيص جوانب الضعف لدى بعض العاملين للعمل على تذليلها بإيجاد برامج وطرق متنوعة ترفع من أدائهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وبلورة رؤيتها، كل هذا يتطلب معرفة المدير معرفة وافية في مجال التقويم واستخدام أدوات التقويم المتنوعة استخداماً سليماً لنجاح المؤسسة وزيادة فاعليتها، ويتضمن هذا المجال: المقدرة على تقييم البرامج، ومقدرة المدير على التخطيط للبحوث الإجرائية بهدف تحسين العمليات الإدارية، ومقدرة المدير على استخدام أساليب تقويم متنوعة للعاملين وذلك بما يتفق مع تنوع الأهداف والنشاطات، ومقدرة المدير على تشخيص جوانب القوة لدى العاملين والعمل على تنميتها، ومقدرة المدير على تشخيص جوانب الضعف لدى العاملين والعمل على تذليلها للرفع من مستوى العاملين، وتشخيص حاجات العاملين (المطالب التربوية، الصعوبات التي يواجهونها) باستخدام أدوات تشخيص متنوعة.

سابعاً: معيار طرائق الاختيار

تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها، وكان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وهذا يشير إلى تميز الفقرات وارتباطها بالمجال، إذ حققت صدق البناء، وهذا يدل على أهمية هذا المعيار، وقد استخرجت المتوسطات الحسابية لهذا المجال، وحصل هذا المعيار على درجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، وبما أنه ارتبطت الفقرات بمجالها وحققت صدق البناء، وكانت استجابات أفراد العينة عن هذا المعيار مرتفعة، يؤكد الباحثان في ضوء ذلك على أهمية إتباع طرائق اختيار متنوعة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، من مثل: إجراء امتحان، ومقابلة شخصية، واستخدام تقديرات ومقاييس تسهم في تحقيق الموضوعية والعدالة والنزاهة، للتمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فإجراء الامتحان يمكن من خلاله معرفة درجة امتلاك المدير للمعارف والعلوم التربوية الضرورية للعمل التربوي، كما أن المقابلة الشخصية تمكن اللجنة الفاحصة من التعرف على مجموعة من السلوكيات عند الشخص المقابل وكيفية التصرف في بعض المواقف، والتعرف على كيفية التحاور والتواصل مع الآخرين، فكلما تنوعت طرائق الاختيار واستخدمت بموضوعية ونزاهة، أمكن من إيجاد مديرين قديرين يملكون كفايات ومهارات جيدة، يحققون أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن هذا المجال مجموعة من المعايير هي: الرجوع للملف الشخصي واعتماد منجزاته، وبالاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية، وبعتماد آخر ثلاثة تقارير سنوية بتقدير ممتاز، وإجراء امتحان

التوصيات

الخبرة، وعليه، توصي الدراسة بالتنوع في المعايير المستخدمة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في الوزارة، وإتباعها بدقة وشفافية.

- بينت نتائج الدراسة اعتماد الشهادة الجامعية الأولى في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتوصي الدراسة باعتماد المؤهلات العلمية العليا، وتمكين العاملين في الوزارة من الالتحاق ببرامج أكاديمية، وتربوية، وإدارية تسهم في تطور المؤسسة التربوية.
- بينت نتائج الدراسة أن المعايير المستخدمة حالياً لا تأخذ بالحسبان المهارات، والكفايات اللازمة، وعليه، توصي الدراسة بالتركيز على المهارات الأساسية والتربوية، والكفايات لاعتمادها كمعايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تطرح الدراسة مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تقدم وتطور المؤسسات التربوية، واقتراح معايير جديدة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى، أو تطوير المعايير القائمة من خلال المجالات الثمانية التي تناولتها الدراسة، وفيما يأتي عرضاً للتوصيات التي تناولتها الدراسة:

- كانت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة ومرتفعة جداً في جميع المجالات، وحققت صدق المحتوى والبناء، لذا توصي الدراسة بتبني المعايير المقترحة لتطبيقها في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن عملية الاختيار المستخدمة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية حالياً تعتمد على الأقدمية في الخدمة، وسنوات

المصادر والمراجع

العليا وأثره على وأثره على أداء العاملين في وحدات الخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية أنموذجاً)، منارات اليمن للدراسات التاريخية واستراتيجيات المستقبل، www.manaralyemen.com، (20، كانون الأول، 2012م).

وزارة التربية والتعليم، 2007. مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية، الجزء الخامس عشر، إدارة الشؤون القانونية. عمان.

وزارة التربية والتعليم، 2010. مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية، الجزء السادس عشر، إدارة الشؤون القانونية. عمان.

يدك، علي، 2005. الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم، ودرجة ممارسة مدير التربية والتعليم في الأردن لها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات، عمان، الأردن.

- أبو عين، قاسم محمد، 2007. تطوير معايير للتنظيم الإداري بين المركزية واللامركزية، وزارة التربية والتعليم الأردنية أنموذجاً. (ط1). عمان : وزارة الثقافة.
- أبو صليح، حامد، 2008. اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية. (ط1). عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع.
- خليفة، أمينة، 2007. تطوير معايير اختيار الفادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحوالدة، تيسير وماجد الزيودي، 2012. النظام التربوي الأردني في الألفية الثالثة. (ط1). عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحوالدة، نواف، 2010. تطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدوري، علي، 2011. الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم. (ط1). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السواط، جميل بن مطر، 2007. أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية الواقع والمأمول. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الطويل، هاني، 2001. الإدارة التعليمية - مفاهيم - آفاق. (ط1). عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- عارف، حسين، 2000. السلوك التنظيمي. (ط1). عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الفلاح، محمد، 2011. نظام الاختيار لشغل الوظائف الإدارية

- Boyan . G . 1988 . Handbook of Research on Educational Administration . New York : London.
- Cheng . Y. 2010. A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education . ISEA ..(38):1.
- Gamage . D. 2006. Professional Development for Leader and Managers of Self - Governing Schools .Ch.3.Springer .Netherlands.
- Good . V. 1959. Dictionary of Education . London: McGraw - Hill book company.
- Teska. J. 2003. The Superintendency : Effective Leadership Through Communication. wwwLib.UMI.com/dissertations. DAI-A64/6. P.1488.NOV. Superintendency. (6 sep.2011).
- Wallac. B. 2003. The Superintendent Selection Process. A National Investigative Study. The University of Memphis.

Proposed Standards for Administrators Selection at the Upper and Middle Level in The Ministry of Education in Jordan

*Hani Abed El- Rahman Al- Tawil, Zobaida Hassan Abu Shwemeh **

ABSTRACT

This study aimed at proposing standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan. and the sample consisted of (154) individuals selected randomly from the population. To collect data the researcher conducted personal interviews with some leaders in the Ministry of Education in Jordan. concerning the laws and regulations. the adopted standards for the selection of administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan.

The researcher developed a questionnaire of (75) items. distributed in to (8) fields . The validity and reliability of the questionnaire were calculated.

After calculating the means and standard deviations to judge the level of the items included in the fields. (t-test) and ANOVA and Scheffe test for Posteriori comparisons were used. The study showed high responses degree of all in the sample members .

In the light of the study outcomes a proposed standards for the selection administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan designed and the credibility of the standards content has been confirmed.

In the light of the study results . the researcher recommended to apply the proposed standards for the selection administrators at the upper and middle level in the Ministry of Education in Jordan.

Keywords: Standards, Administrators of the Upper Levels, Administrators of the Middle Level.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 26/8/2013 and Accepted for Publication on 17/9/2014.