

The prevailing leadership styles of public school principals and their relation to the quality of education from the point of view of quality education evaluators in Jordan

Maha Saleh Ibrahim Haddad

Supervision and Educational Training Department || Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the prevailing leadership styles (democratic, autocratic, and sedentary) among the principals of public schools and their relation to the quality of education from the point of view of the evaluators of the quality of education in Jordan. In order to achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire consisting of (35) items dealing with two fields. The first field consisted of (15) items distributed to the prevailing leadership styles among the principals. The study sample consisted of (100) residents of the quality of education in the Ministry of Education. The study found that the three leadership styles of public school principals were in favor of the democratic leadership model with an average of 3.68 and a high degree of appreciation followed by an autocratic pattern with an average of 3.35 and a medium degree of appreciation. The mean pattern was average (2.60) with a medium degree of appreciation. The average level of assessment of the quality indicators of education and accountability was also found. The total arithmetic average of the axis (3.35). It also showed an average level of assessment of the indicators of the quality of education and accountability, where the total arithmetic average of the axis (3.35). The study found that the three leadership styles of public school principals were in favor of the democratic leadership pattern at an average of 3.68 and high, followed by the autocratic pattern with an average of 3.35 and a medium grade. The plurality came last with an average of (2.60) Education (adequacy, security, credibility, effectiveness), and a statistically significant relationship between prevailing leadership styles and the quality of education in Jordan. Based on the results, the study recommended activating and directing school principals to follow the democratic pattern in the practice of leadership and moving away from the autocratic and sedimentary patterns. he results also showed a strong positive correlation between leadership patterns of school principals and quality indicators of education. Based on the results, the study recommended activating and directing school principals to follow the democratic pattern in the practice of leadership and moving away from the autocratic and sedimentary patterns.

Keywords: leadership styles, public school principals, Education quality system indicators and accountability, Evaluators of the Education quality and accountability unit.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم
من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن

مها صالح إبراهيم حداد

إدارة الاشراف والتدريب التربوي || وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسيبي) لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت من (35) مفردة تناولت مجالين، احتوى المجال الأول على (15) مفردة توزعت على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس، واحتوى المحور الثاني (20) مفردة توزعت على أبعاد جودة التعليم في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (100) مقيماً من مقيمي جودة التعليم في وزارة التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى مديري المدارس الحكومية، وجاءت لصالح النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط (3.68) وبدرجة مرتفعة من التقدير، تلاه النمط الأوتوقراطي بمتوسط (3.35) وبدرجة متوسطة من التقدير، وجاء النمط التسيبي بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (2.60) وبدرجة متوسطة من التقدير، كما أظهرت وجود مستوى متوسط من التقدير لمؤشرات جودة التعليم والمساءلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداة (3.35)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس ومؤشرات جودة التعليم. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بتفعيل وتوجيه مديري المدارس لاتباع النمط الديمقراطي في ممارسة القيادة والابتعاد عن النمطين الأوتوقراطي والتسيبي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، مديرو المدارس الحكومية، جودة التعليم، مقيمو وحدة جودة التعليم.

المقدمة:

تعد العملية التعليمية طريق الأمم إلى المستقبل، كما يعد النظام التعليمي أحد الأنظمة المهمة، بل هو العمود الفقري لبقية الأنظمة، لما له من أهمية كبرى في حياة المجتمعات وسر نهضتها وتقدمها، والنظام التربوي كغيره من الأنظمة لا يقوم عموده ولا تؤدي رسالته حتى تكتمل حبات عقده، وتمسك بزمامه قيادة تربوية فاعلة قادرة على تشخيص الداء ومكافئته، وتجاوز كل المعوقات والتحديات، وبما أنا نعيش ثورة تعليمية، وتغيرات متسارعة، فقد صار لزاماً على المؤسسات التربوية مجاراة التغيرات الجديدة ومواجهة متطلبات العصر الحديث من خلال تطوير وتنمية قياداتها التربوية، ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، لتتمكن من الوصول إلى بر الأمان (المدهون، 2012). تتمثل أهمية القيادة التعليمية في تحديد القيادة الموزعة كمارسة موزعة على القادة والمتابعين ووضعهم، وتتضمن أنشطة مجموعات متعددة من الأفراد، كما ينظر إليها على أنها موارد تتقاسمها المجموعات وشبكات الاتصال (Mironova, 2016).

كما تلعب القيادة التعليمية دوراً محورياً في التأثير على تطور العملية التعليمية للمتعلمين، وتتوسع أدوار مدراء المدارس نتيجة لنقل السلطات من البيروقراطيات المحلية أو الإقليمية أو الوطنية إلى مستوى المدارس، بالتالي أصبح مدراء المدارس الوجه العام للمدرسة (Shava, 2015).

إضافة إلى أن التركيز على قيادة المعلم كوسيلة لتحسين المدارس يميل إلى تسليط الضوء على الدور المهم الذي تؤديه أدوار القيادات المدرسية في التقدم الوظيفي للمعلمين على المستوى المحلي (Riveros et al, 2013). ترى الباحثة أن القيادة الناجحة للعملية التعليمية هي القلب النابض للعمليات الإدارية، حيث من خلالها يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل العملية التعليمية، فلا شك أن تطوير أداء القيادة التعليمية يرتبط بمجموعة من التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن هذا التحديات: التوصل إلى مبادئ وأفكار القيادة الإدارية الحديثة للمؤسسات التعليمية، وتنمية أداء العاملين في هذا المؤسسات، ومن خلال هذا البحث تم الحديث عن القيادة التعليمية بمنظور أوسع.

ولأجل مواكبة الجودة في التعليم في المدارس الحكومية في الأردن أصبح من الضروري إعداد مدراء المدارس الذين يتمتعون بالسلوك القيادي، والقادرين على البدء بعملية التغيير نحو التطور تحقيقاً لأهداف الجودة في التعليم، ولما لمدراء المدارس من دور قيادي بارز في إدارة العملية التعليمية؛ لذلك وجب دراستهم والبحث في الظروف والمتغيرات

التي تؤثر سلباً وإيجاباً في تنمية الأنماط القيادية لديهم، كذلك وجب التعرف على أنماطهم القيادية، وتحديد النمط الأنسب والملائم لمواكبة الجودة في التعليم (المهيرة، 2015).

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المدارس الحكومية في الأردن مشكلات تتعلق بجودة مخرجاتها التعليمية، وعلى الرغم من الاستراتيجيات التعليمية الحديثة وتوجه الأردن إلى تبنيها، وقد أشارت نتائج دراسة بني هاني ومصطفى (2016) إلى أن المدارس الحكومية في الأردن لا تزال تمارس طرق التدريس بطرق تقليدية مما يؤدي بها إلى عدم تحسين جودة مخرجاتها التعليمية.

ونظراً لأهمية جودة التعليم فقد استحدثت وزارة التربية والتعليم في الأردن وحدة جودة التعليم والمساءلة، بهدف تحسين جودة العملية التربوية والتعليمية في المدارس الحكومية، وبحسب مزهودة وقرزة (2017) فإن نجاح المدرسة يعتمد على وجود قيادة قادرة على توجيه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، وبما أن القيادة تعتمد على مدى وعي القائد، وقدرته على اختيار النمط القيادي المناسب.

وفي نفس السياق أكد المهيرة (2015) إلى أن تقييم جودة التعليم التربوية ليست عملية عشوائية بل يجب أن تتضمن كلاً من الإدارة التعليمية، ومدراء المدارس، والطلبة، والمعلمين، والإشراف التربوي، بطريقة مخططة وهادفة. كما أشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة كل من: (أبو حشيش، 2010؛ والحسن 2014؛ والعجمي، 2016). إلى أهمية ضبط مهام المدرسة، وتوجيه العملية التربوية، ودورها في علاج جوانب القصور في العملية التربوية. بالتالي، تنطلق مشكلة الدراسة من قضية النقص في المستوى القيادي ذات المهارات الممتازة والكفاية العالية في المدارس الحكومية، والتي تعتبر من أهم المشكلات التي تُعيق السير بخطواتٍ واثقةٍ نحو تحقيق جودة التعليم، وذلك لأجل تحقيق المنفعة المتميزة للطلبة وللمعلمين ومدراء المدارس على السواء، فضلاً عن عدم توفر معايير واضحة فيمن يتم اختيارهم لشغل الوظائف القيادية في المدارس الحكومية، ونقص العديد من المقومات في عملية الاختيار لهذه القيادات الإدارية والتربوية، الأمر الذي يقلل من كفاءتها وفعاليتها.

بناء على ما سبق، تنحصر مشكلة الدراسة في وجود غموض يتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتحقيق جودة التعليم من وجهة نظر مقيي جودة التعليم في الأردن.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مقيي جودة التعليم في الأردن؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في الأردن؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن.
- 2- التحقق من وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بجودة التعليم في الأردن.

أهمية الدراسة:

لدراسة الحالية أهميتين، أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. إبراز الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتحقيق أبعاد جودة التعليم من وجهة نظر مقبي جودة التعليم في الأردن.
2. التعرف على المعايير التي تواجه جودة التعليم في الأردن.
3. ندرة الدراسات التي تطرقت بصورة مباشرة لموضوع البحث الحالي، لذا، تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال، كما يمكن الاستفادة منها لإثراء البحث العلمي في مجال جودة التعليم.
4. من المتوقع أن تفيد المدارس في تحديد النمط القيادي الأكثر قدرة على تحقيق مؤشرات جودة التعليم في الأردن.

الأهمية التطبيقية:

1. تناولها لموضوع علمي ذي أهمية كبيرة في القيادة التربوية وجودة التعليم.
2. قد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء البحوث المستقبلية التي قد تشكل الدراسة الحالية منطلقاً لها.
3. قد تفيد الباحثين حيث يمكنهم الاطلاع على هذه الدراسة، لأجل التعرف على النتائج التي توصلت إليها، وتساعدهم في البحث والتطوير في متغيرات أخرى تخص جودة التعليم والأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل بالاعتماد على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مقبي جودة التعليم في الأردن.
- الحدود البشرية: مقيمو وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والبالغ عددهم (100) مقيم.
- الحدود المكانية: وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2018.

مصطلحات الدراسة:

القيادة (لغة): قيادة: مصدر الفعل قاد، والقيادة هي الزعامة، وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو على التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (الفيروزآبادي، 1980: 457).

القيادة (اصطلاحاً): "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (أبو الغنم، 2013: 27).

القيادة (إجرائياً): الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مدراء المدارس الحكومية في الأردن والتي تساعد في التأثير على العاملين في المدرسة أو مقاومة تأثيرهم، بالإضافة إلى مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها.

وتقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المعدة لقياس النمط القيادي. النمط القيادي: "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة" (yukl,2012: 15).

النمط الأوتوقراطي: "الاستبداد بالرأي أو التعصب واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوّاً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط" (حريم، 2014: 22).

النمط الديمقراطي: "نمط قيادي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ويعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإطلاق قدراتهم الكامنة وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم" (بني هاني ومصطفى، 2016: 182).

النمط التساهلي (قيادة عدم التدخل): "يقوم على أساس الفوضوية أو القيادة التي لا تتدخل في مجريات الأمور بحيث يترك القائد للتابعين الحبل على الغارب" (حمادات، 2016: 34).

مؤشرات جودة التعليم والمساءلة: "العلاقة التعاقدية بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يقدمه هؤلاء المرؤوسون من إجابات على أسئلة أو استفسارات الرؤساء، لتبرير فشلهم أو تصورهم في أداء أدوارهم، وما يمارسه هؤلاء المسؤولون من إجراءات وعقوبات بحق المقصرين" (Akhtar, 2010: 17).

جودة التعليم: "مجموعة من السياسات والأهداف يتم تبنيها لتحقيق ضبط أداء إدارة المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها المتعلقة بجودة التعليم" (السعود، 2011: 117). وتقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة.

مقيمو وحدة جودة التعليم والمساءلة: الموظفون العاملون في وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم، وهم المسؤولون عن متابعة وتقييم العملية التعليمية في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن. مديرو المدارس الحكومية: المسؤولون عن إدارة العملية التعليمية في المدارس، والذين تم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم في ضوء المعايير والأسس المعتمدة في الوزارة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

صفات القائد الإداري:

للقائد أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة، تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ومن صفات القائد على سبيل المثال لا الحصر (كنعان، 2013):

1- القدرة أو الكفاءة (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار أحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والمثابرة والمبادأة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ).

2- صفات جسمية جيدة مثل: الصحة الجيدة، المظهر الممتاز، الطول، القوام المتناسق.

3- التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة، قوة التصور، الإدراك وربط الأسباب، الاتصال الجيد بالآخرين، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين المعوق، حفز همم العاملين والاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين حسب استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية (السعود، 2009).

4- صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على علم النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، الدعابة والمرح، البشاشة الصدقات والمودة الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع اللباقة، الجرأة في مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط، منظم ولا يميل للفوضى (محافظة، 2010).

5- صفات خلقية مثل: الأمانة والإخلاص، الكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز والشللية، الاستقامة، الصدق، الفضيلة، الحلم، القدرة الحسنة، يعطي الفضل لصاحبه (السكرانة، 2010).

6- صفات اجتماعية مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي مميز، ذو شعبة عن الآخرين، ديموقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين، يدخل السرور على نفوس الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير، الاستعداد لخدمة الآخرين، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري، قوة التأثير على الغير، أن يقدر أعمال تابعيه ويثني على المجدين منهم، القضاء على الشائعات المغرضة والوشايات والأكاذيب بين العاملين، إصدار تعليماته بشكل مقبول والابتعاد عن الألفاظ شديدة اللهجة، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة، سماع وجهات النظر الآخرين، القدرة على التكيف (المناعمة، 2010).

وهناك مجموعة من عوامل القيادة التعليمية التي تؤدي إلى نجاح وتحقيق أهداف العملية التعليمية وأهداف المنظمة التعليمية، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: تحسين جودة وكفاءة المعلمين، تحسين عمليات التدريس والتعلم في الفصول الدراسية، تحقيق التحسن والتطور لدى جميع الطلاب (Pàmies-Rovira, 2016).

ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد وجود قادة ذوي فلسفة إدارية فعالة، يؤثرون في العاملين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة، وأن تتحلّى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع، والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والترويج لعملية تنمية وتطوير العاملين والمنظمات، وبحسب (O' Toole & Allerton, 2008) فإن القيادة هي مقدرّة تنظيمية وليست فردية فقط، فالمنظمة التي تعتمد على فرد واحد في نجاحها هي في موقف خطر ومغامر، علينا أن نبدأ بالتفكير بالمنظمة ليس من ناحية من هو المدير، بل من ناحية القدرة الشاملة للمنظمة وعندما نفعّل ذلك سوف يكون في متناول أيدينا نموذج مختلف من القيادة، نموذج أكثر فعالية ومرونة وإنتاجاً.

تصنيفات القيادة:

شهدت القيادة تصنيفات متعددة تعزى إلى طريقة القائد في تعامله مع مرؤوسيه منها القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديموقراطية والقيادة الترسلية وغيرها وهي أنماط قيادية قديمة وتقليدية، حيث إنه ونتيجة للتقدم العلمي تطور نمط القيادة التحويلية، وهو نمط أو أسلوب قيادي يتمحور في إيجاد علاقة مشتركة بين القادة والمرؤوسين، ويتميز نمط القيادة التحويلية بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة ويهدف إلى توجيه سلوكيات وقدرات المرؤوسين الإبداعية (خلف، 2010).

جودة التعليم والمساءلة:

يُعد ضمان جودة التعليم إحدى الركائز الأساسية للخطة الاستراتيجية في الأردن للنهوض بالتعليم وإصلاحه، وتحسين مخرجاته، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفعالة. فالجودة في التعليم هي مقدرّة المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتها على أداء أعمالها بدرجة تمكنها من إعداد طلبة قادرين على تلبية حاجات المجتمع وفقاً لما تم تحديده لهم من أهداف ومخرجات تعليمية (الطراونه، 2018).

يؤكد نظام جودة التعليم في المؤسسات التربوية الأردنية على تطوير أساليب الرقابة والمساءلة، لما لها من تأثير في تحسين المخرجات التعليمية، حيث إن الرقابة على جودة التعليم تعني بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تدل على أن جميع الأقسام والعاملين مسؤولون عن الحفاظ عليها، وأصبح تحقيق الجودة العالية هو ما تسعى إليه جميع المؤسسات التربوية، وهذا ما دفعها إلى تحقيق التنسيق بين المديرين والعاملين في حل المشكلات ووضع التحسينات من خلال برامج مخصصة لذلك، فضلاً عن جعل هدف كل فرد في المؤسسة يعمل على تحقيق الجودة من خلال الصلاحيات الممنوحة إليه والتحفيز بالحوافز والمكافآت (رضوان، 2012).

بات من الملح تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليمية وذلك لتسارع التغيرات على كل من المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ذكر مارتين وستيلا المشار إليهما في رقاد (2014) أن أهداف نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية هي:

1. الرقابة على الجودة: إذ إن ازدياد عدد المؤسسات التعليمية والمدارس الخاصة أدى إلى ضرورة متابعة مستوى الجودة في هذه المؤسسات بشكل جدي، للتأكد من أن مخرجات التعليم توائم احتياجات سوق العمل.
2. المساءلة والشفافية: إذ إنه من الضروري التأكد من أن كل فرد يتحمل المسؤولية عن تحقيق الجودة في العمليات المسؤول عنها، فضلاً عن أن نظام ضمان الجودة في إطار المساءلة يهدف إلى التأكيد لأصحاب المصلحة على مستوى الجودة للمؤسسة التعليمية سواء مقبولاً أم غير مقبول، عن طريق تزويدهم بمعلومات مفيدة عن التزام المؤسسة بالمعايير الموضوعية، كما إن الحكومة تستخدم نظام ضمان الجودة لجعل المؤسسات التعليمية تتماشى مع توجهات السياسة العامة للدولة.
3. تحسين الممارسات الحالية: وذلك من خلال إجراء التقييم الذاتي لتزويد صانعي القرار بالتغذية الراجعة لتساعدهم في وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء والعمل على تحقيق أداء أفضل (رقاد، 2014).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى بني هاني ومصطفى (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان للأنماط القيادية. تم استخدام المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، هي: صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تكونت من (216) معلماً ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قسبة إربد. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها أن القائد صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضاً النمط التواصل والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولمتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة، بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز الأنماط القيادية الإيجابية الأربعة من أنماط نموذج جولمان (صاحب الرؤية، المدرّب، التواصل، الديمقراطي) في بيئة العمل المدرسية لما يمكن أن يكون لها من آثار إيجابية.
- أجرى العدواني (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (40)

فقرة على عينة تكونت من (600) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى مدرء المدارس، يليه النمط التسلطي، وأخيراً النمط التسيبي.

- هدفت دراسة مووروسي وبنطويني (Moorosi & Bantwini, 2016) إلى التحقق من كيفية دعم أساليب القيادة في المناطق التعليمية لمدرسة إيسترن كايب (Eastern Cape School) ودورها في تحسين أداء المدارس بدولة الكاب في إفريقيا، تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة مع مديري المدارس في مختلف المناطق، بلغ عددهم (60) مديراً ومديرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن هنالك انتشار لأنماط القيادة المتسلطة من أعلى إلى أسفل، والتي تميل إلى أن يكون لها آثار سلبية على تحسين المدرسة.
- أجرى المهيرة (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مدينة عمان في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (35) فقرة على عينة تكونت من (250) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاثة لدى مدرء المدارس لصالح النمط الديمقراطي، تبعه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القسري.
- أما دراسة بن علي (2015) فهذهت إلى التعرف على مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي) والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس والأقدمية. في الجزائر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحديد أسلوب المقارنة بين المجموعات، ومقياس أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي) ومقياس الرضا الوظيفي، طبقت الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة تكونت من (120) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط السائد في بعض ابتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي هو النمط الديكتاتوري يليه النمط الفوضوي بدرجة ضعيفة والنمط الديمقراطي بدرجة أقل، وأنه لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف أنماط القيادة التربوية، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الجنس والأقدمية.
- أجرى الحراشة (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الطفيلة في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانتين الأولى لقياس الأنماط القيادية تكونت من (25) فقرة، والثانية لقياس الولاء التنظيمي تكونت من (20) فقر، تكونت عينة الدراسة من (235) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن جميع الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن النمط المسوق هو الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تراوح بين المستوى ما بين المستوى العالي والمتوسط.
- أما دراسة السعود، (2011) فهذهت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة، واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق، استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدارس الأردنية. كما توصلت إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية يقوم على ستة مبادئ وهي: القيادة، والهدف، والاستراتيجية، والعمليات، والنتيجة والتغذية الراجعة.

- أجرى السعود (2009) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي من (260) معلما ومعلمة موزعين على (65) مدرسة من مدارس عمان الثانوية، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات، الأولى لتعرف الأنماط الإدارية لدى المديرين، والثانية لتعرف مستوى الولاء الوظيفي

لدى المعلمين، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون جميع الأنماط القيادية بدرجة متوسطة وبدرجات متفاوتة. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

تعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى مجمل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً واسعاً بدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس، وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث موضوعها، وأداتها، ومنهجها، مع دراسة كل من: (بني هاني ومصطفى، 2016؛ والحراشنة، 2015؛ والمهايرة، 2015؛ والسعود، 2011). والتي اهتمت بدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس في الأردن. واختلفت في موضوعها مع دراسة مووروسي وبنيتويني (Moorosi & Bantwini, 2016) التي اهتمت بدراسة الخصائص القيادية أو الأساليب القيادية لمدراء المدارس. ومع دراسة حنان (2015) التي درست مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية. لكن ما يميز الدراسة الحالية تناولها للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسيبي) السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية وجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن، كما تميزت من حيث عينتها التي تكونت من مقيمي جودة التعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن. إلا أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري والدراسات السابقة وفي إعداد أداتها.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة والبالغ عددهم (100) مقيماً، وذلك حسب إحصائيات إدارة الجودة والمساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن لعام 2018/2019.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الميسرة، لتشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (100) مقيماً، وبنسبة (100%).

أداة الدراسة:

تم الاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (السعود، 2009؛ والمهايرة، 2015؛ والحراشنة، 2015؛ وبني هاني ومصطفى، 2016). ودليل معايير ضمان جودة التعليم (2018). في تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تقيس وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في وزارة التربية للتعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، وتحقق جودة التعليم في المدارس. وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولية (37) فقرة، تم تعديلها وتصنيفها ضمن

محورين، هما: الأنماط القيادية، وجودة التعليم، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة جداً، قليلة). وتمثل رقمياً على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة عن طريق صدق المحتوى، وذلك بعرض الأداة على (8) محكمين من مقيمي إدارة الجودة والمساءلة في وزارة التربية والتعليم، طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الأداة، من حيث مناسبتها لأهداف الدراسة، وانتماء الفقرة لمجالها، ووضوحها اللغوي، اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (85%) فأكثر كمعيار لقبول الفقرة، واعتبرت نسبة اتفاق المحكمين على المقياس معياراً صادقاً ومنطقياً، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات لغوياً، وحذف فقرتين هما الفقرة (7) وتنص: " يتعاون المدير مع المعلمين في المدرسة "، والفقرة (28) وتنص: " يشرك المدير جميع العاملين في قضايا المدرسة". تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (35) فقرة توزعت على محورين هما الأنماط القيادية (15) فقرة، وجودة التعليم (20) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Correlation)، بين كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، لإظهار مدى اتساق الفقرات، وذلك عن طريق التطبيق على العينة الاستطلاعية المكونة من (20) مديراً وهي عينة مشابهة لعينة الدراسة، تم اختيارها عشوائياً من مديري المدارس الحكومية في الأردن، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.63	19	**0.66
2	**0.66	20	**0.62
3	**0.67	21	**0.67
4	**0.61	22	**0.59
5	**0.59	23	**0.63
6	**0.69	24	**0.64
7	**0.62	25	**0.74
10	**0.64	28	**0.60
11	**0.58	29	**0.62
12	**0.54	30	**0.67
13	**0.63	31	**0.58
14	**0.72	32	**0.68
15	**0.68	33	**0.63
16	**0.67	34	**0.70
17	**0.61	35	**0.64
18	**0.65	-	-

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

تشير النتائج في الجدول (1) المتعلقة باتساق فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية، إلى أن قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للأداة تراوحت ما بين (0.54) (0.74)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha" من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية تكونت من (20) مديراً من خارج عينة الدراسة، وهي عينة مشابهة لعينة الدراسة، تم اختيارها عشوائياً من مديري المدارس الحكومية في الأردن، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا على أداة الدراسة الكلي (0.92). والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	الأنماط القيادية	15	0.83
1	القيادة الاوتوقراطية	5	0.82
2	نمط القيادة الديمقراطية	5	0.83
3	نمط القيادة (التسيبي) عدم التدخل	5	0.84
	جودة التعليم والمساءلة	20	0.86
	الأداة ككل	35	0.85

يظهر من الجدول (2): أن جميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.85)؛ و(0.83) لمحور الأنماط القيادية، و(0.86) لمحور جودة التعليم، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.

الوزن النسبي- طريقة تقدير الدرجات لأداة الدراسة:

تكون الاستجابة عن فقرات الأداة وفقاً لمقياس ليكرت Lekert الخماسي، كما يلي: (مرتفعة جداً (5) درجات، مرتفعة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، متدنية (2) درجة، متدنية جداً (1) درجة). واعتمدت الدراسة المقياس التصنيفي التالي لوصف مستوى قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \quad (3)$$

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1- 2.33) يكون المستوى بدرجة منخفضة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.67) يكون المستوى بدرجة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.68 - 5.00) يكون المستوى بدرجة مرتفعة.

الأساليب الإحصائية:

تم معالجة بيانات الدراسة عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "SPSS" باستخدام الحاسوب، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

1. معاملات الثبات (كرونباخ الفا)، ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداة وفقراتها.

4- عرض النتائج وتفسيرها:

أولاً- عرض نتائج السؤال الأول؛ ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن مجالات الدراسة والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الأنماط القيادية

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
نمط القيادة الديمقراطي	3.68	0.96	1	مرتفعة
نمط القيادة الأوتوقراطي	3.35	0.78	2	متوسطة
نمط قيادة عدم التدخل التسيبي	2.60	0.92	3	متوسطة
المتوسط الكلي للأنماط	3.21	0.89	-	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة على جميع الأنماط القيادية بلغ (3.21) وبدرجة متوسطة من التقدير، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.60- 3.68)، أعلاها النمط الديمقراطي بمتوسط (3.70) وبدرجة مرتفعة من التقدير، تلاه النمط الأوتوقراطي بمتوسط (3.35) وبدرجة متوسطة من التقدير، وأخيراً النمط التسيبي بمتوسط (2.60) وبدرجة متوسطة من التقدير.

وبعد النظر في قيم المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية الثلاثة، يتبين توفر توفر الأنماط القيادية الثلاثة لدى مدراء المدارس الحكومية في الأردن لكن بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط القيادة الأوتوقراطي والتسيبي بدرجة متوسطة من التقدير.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات كل نمط على حدة، والجدول (4-6) توضح ذلك.

أولاً: النمط الديمقراطي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
9	يتفاعل المدير مع رؤوسيه ويشركهم في عملية اتخاذ القرار.	4.02	.79	1	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
7	يتسم المدير بمهارات تفاعلية عالية.	3.67	.75	2	متوسطة
10	يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم	3.65	0.82	3	متوسطة
6	يتسم المدير بالابتعاد عن التحيز.	3.60	.87	4	متوسطة
8	يتمتع المدير بمهارات الاتصال الفعال مع المرؤوسين.	3.47	.95	5	متوسطة
	المتوسط الكلي لل فقرات	3.68	0.84		مرتفعة

يظهر الجدول رقم (4) وجود مستوى مرتفع من التقدير لمحور نمط القيادة الديمقراطية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.68)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.47-4.02) وبدرجة تقدير بين المرتفعة والمتوسطة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يتفاعل المدير مع رؤوسيه ويشركهم في عملية اتخاذ القرار" كانت على أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يتمتع المدير بمهارات الاتصال الفعال مع المرؤوسين" كانت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة متوسطة من التقدير.

ثانياً: النمط الأوتوقراطي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
3	يهتم المدير بإنجاز العمل كما ونوعاً.	3.96	.66	1	مرتفعة
5	يستخدم المدير سلطته للضغط على رؤوسيه.	3.49	.76	2	متوسطة
2	لا يتجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	3.46	.80	3	متوسطة
1	يظهر المدير نفسه بأنه مصدر السلطة في المدرسة.	3.27	.89	4	متوسطة
4	يحاول المحافظة على مركزه بكافة الطرق.	2.59	.67	5	متوسطة
	المتوسط الكلي لل فقرات	3.35	0.76		متوسطة

يظهر الجدول (5) وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور نمط القيادة الأوتوقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.35)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (2.59-3.96) وبدرجة تقدير مرتفعة لفقرة واحدة، ومتوسطة لباقي الفقرات.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يهتم المدير بإنجاز العمل كما ونوعاً " كانت على أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يحاول المحافظة على مركزه بكافة الطرق." كانت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وبدرجة متوسطة من التقدير.

ثالثاً: النمط التسيبي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات النمط التسيبي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
11	لدى المدير اتجاه كبير نحو إعطاء مرؤوسيه درجة عالية من الحرية لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات.	2.84	.95	1	متوسطة
13	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه.	2.62	1.05	2	متوسطة
12	يتجه المدير لتفويض سلطاته لمرؤوسيه على نطاق واسع ويميل لإسناد الواجبات لهم بطريقة عامة وغير محددة.	2.58	1.21	3	متوسطة
15	يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم.	2.51	.97	4	متوسطة
14	يغالي باستخدام سياسة عدم التدخل.	2.47	1.04	5	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	2.60	1.04		متوسطة

يظهر الجدول (6) وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور نمط القيادة التسيبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (2.60)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (2.47-2.84) وبدرجة تقدير متوسطة لجميع الفقرات.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (11) والتي نصت على " لدى المدير اتجاه كبير نحو إعطاء مرؤوسيه درجة عالية من الحرية لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات." كانت على أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على " يغالي باستخدام سياسة عدم التدخل." كانت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وبدرجة متوسطة من التقدير.

ثانياً- مؤشرات جودة التعليم والمساءلة:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمؤشرات جودة التعليم والمساءلة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
20	تركز المدرسة على بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى الطلبة.	4.06	.79	1	مرتفعة
27	توفر المدرسة فرص للقيادة التشاركية للعاملين في المدرسة.	4.00	.56	2	مرتفعة
22	تعتمد المدرسة التنوع في استراتيجيات التدريس ومراعاة الفروق الفردية لتلبية احتياجات الطلبة.	3.92	.78	3	مرتفعة
16	يتم تبني مبادرات التطوير المستمر في المدرسة ويتم تقييمها بشكل مستمر.	3.91	.76	4	مرتفعة
31	يمثل طاقم المدرسة أنموذجاً قُدوة للطلبة.	3.88	.90	5	مرتفعة
21	توفر المدرسة مصادر تعلم كافية تناسب احتياجات الطلبة التعليمية والتعليمية، وتساعدهم على تحمل مسؤولية تعلمهم.	3.84	.66	6	مرتفعة
35	توفر المدرسة بيئة صحية وأمنة يتم صيانتها بشكل جيد ومستمر.	3.74	.63	7	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
23	تهتم المدرسة بربط المعرفة بالحياة.	3.66	.88	8	متوسطة
34	تعمل المدرسة على توظيف كفايات ومهارات التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة: الموهوبين، وبطيئي التعلم، وصعوبات التعلم، والإعاقات الحسية والعقلية.	3.51	.92	9	متوسطة
25	تعمل المدرسة على توظيف استراتيجيات وأساليب متنوعة لتعديل وضبط سلوك الطلبة.	3.50	.78	10	متوسطة
24	تقوم المدرسة باستخدام نتائج تقييم الطلبة الفردية، والتراكمية للمدرسة بفعالية في دعم تعلم الطلبة وخطة المدرسة التطويرية.	3.47	.74	11	متوسطة
30	تبني المدرسة منهجية اتصال مؤسسي.	3.46	.89	12	متوسطة
28	تفعل المدرسة الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم تطوير المدرسة.	3.42	.90	13	متوسطة
33	تهتم المدرسة بمتابعة تحصيل الطلبة بشفافية وعدالة وبما يعكس أداء الطلبة الواقعي والفعلي.	3.41	.99	14	متوسطة
26	تهتم المدرسة بالعمل كمجتمع تعلم، وتوفر فرص لتطوير العاملين مهنيًا، ودعم تطويرهم ذاتيًا.	3.39	.81	15	متوسطة
17	تهتم المدرسة بنشر ثقافة التوقعات الإيجابية والعالية لدى مجتمع المدرسة.	3.27	.99	16	متوسطة
29	تركز المدرسة على مشاركة أولياء أمور الطلبة في المدرسة.	33.1	.97	17	متوسطة
19	توفر المدرسة فرص متنوعة للطلبة للمشاركة في الأنشطة القيادية.	23.1	.82	18	متوسطة
32	تركز المدرسة على انطلاق جميع أنشطتها من رؤيتها ورسالتها.	3.01	.86	19	متوسطة
18	تستثمر المدرسة الموارد البشرية والمالية والمادية.	2.86	.98	20	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.35	.79	---	متوسطة

يظهر الجدول (7) وجود مستوى متوسط من التقدير لمؤشرات جودة التعليم والمساءلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.35)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (2.86-4.06) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (20) والتي نصت على "تركز المدرسة على بناء قيم واتجاهات إيجابية لدى الطلبة" كانت بأعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (18) والتي نصت على "تستثمر المدرسة الموارد البشرية والمالية والمادية" كانت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وبدرجة متوسطة من التقدير.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول (8):

الجدول (8): نتائج اختبار (t-test) على فقرات الاستبانة لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية وجودة التعليم

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	Sig.
أنماط القيادة	98	3.21	0.89	0.72	0.01
مؤشرات جودة التعليم		3.35	0.79		

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس ومؤشرات جودة التعليم، بناءً على آراء عينة الدراسة عند درجة مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01).

مناقشة النتائج وتفسيرها:

1. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مقيي جودة التعليم في الأردن؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال توفر الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والتسيبي) بدرجات متفاوتة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مقيي جودة التعليم في الأردن، وجاءت لصالح النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط (3.68) وبدرجة مرتفعة من التقدير، تلاه النمط الأوتوقراطي بمتوسط (3.35) وبدرجة متوسطة من التقدير، وجاء النمط التسيبي بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (2.60) وبدرجة متوسطة من التقدير.

وتدل هذه النتائج على أن مدراء المدارس الحكومية يمارسون نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط القيادة الأوتوقراطي والتسيبي بدرجة متوسطة من التقدير.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تبين أن مقيي جودة التعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن يقيمون مدراء المدارس بشكل يميل إلى الإيجابية، حيث إن النمط القيادي الديمقراطي حظي بأعلى المتوسطات الحسابية، حيث إن لهذا النمط أثر إيجابي في بيئة العمل المدرسية، في حين أن للنمطين الأوتوقراطي والتسيبي أثر سلبي في بيئة العمل المدرسية بشكل عام.

كما ترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية تبعاً للتأهيل التربوي والدورات التدريبية لمقيي جودة التعليم، وبالتالي فهم يمتلكون رؤية واضحة فيمل يتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس.

اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (السعود، 2009؛ والمهايرة، 2015؛ والحراشنة، 2015؛ والعدواني، 2016؛ وبني هاني، ومصطفى، 2016). حيث وجدت هذه الدراسات أن النمط السائد لدى مدراء المدارس في الأردن هو النمط الديمقراطي، وهو النمط المصنف أكثر إيجابية من بين الأنماط القيادية التي تم دراستها. كما أظهرت وجود مستوى متوسط من التقدير لمؤشرات جودة التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.35).

يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس لا يهتمون كثيراً بالتطوير والتحديث المستمرين لعملية التعليم في مدارسهم، وعدم معرفتهم بمؤشرات جودة التعليم بالمستوى المطلوب.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السعود، 2011؛ المهايرة، 2015). حيث أشارت الدراسات إلى أن مدراء المدارس في الأردن لا يهتمون بالمستوى المطلوب بالتطوير والتحديث لعملية التعليم في مدارسهم، وعدم التزامهم بتطبيق مؤشرات جودة التعليم.

2. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في الأردن؟"
- أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في الأردن ومؤشرات جودة التعليم، بناءً على آراء عينة الدراسة عند درجة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01).
- يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عينة الدراسة التي تكونت من مقيمي جودة التعليم في وزارة التربية والتعليم، كونهم المكلفين رسمياً على متابعة العملية التعليمية في المدارس، وقدرتهم على تقويم العملية الإدارية والتعليمية في المدارس، ويقررون مستوى جودة التعليم في المدارس كما هو يحدث في الواقع.
- اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مووروسي وبنتبوني (Moorsosi & Bantwini, 2016): والمهايرة، (2015). حيث أشارتا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ما بين النمط القيادة وجودة التعليم.

التوصيات والمقترحات:

بناء على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. تفعيل وتوجيه مدراء المدارس لاتباع النمط الديموقراطي في ممارسة القيادة والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي والتسبيبي، ولتحقيق ذلك لا بد لمدير المدرسة أن يعمل على تفويض بعض صلاحياته وبشكل مدروس للمرؤوسين وتمكينهم من القيام بتلك المهام مع المحافظة على أن تكون تلك الصلاحيات بحدود معينة.
2. نشر روح العمل الديموقراطي لدى العاملين في المدرسة.
3. زيادة إشراك العاملين في المدارس في اتخاذ القرارات واستشارتهم فيها مع المحافظة على أن يكون الرأي الأخير هو للمدير.
4. أن يتجنب المدير المحافظة على مركزه بكافة الطرق، بل من خلال القيادة والممارسات الجيدة والمفيدة للمؤسسة التعليمية.
5. على المدير عدم استخدام سلطته للضغط على مرؤوسيه، بل العمل على التأثير فيهم من خلال التعاون والود وخبرته الكبيرة.
6. عدم المغالاة باستخدام الديموقراطية وإبقائها ضمن الحدود المناسب والكفيلة باستمرار قدرة المدير على التأثير واتخاذ القرار.
7. الأخذ بوجهة نظر الطلبة في مستوى تحقيق جودة التعليم لدى العاملين في المدرسة.
8. إجراء دراسات وأبحاث حول معايير جودة التعليم في المدرسة الأردنية بمتغيرات جديدة مثل وجهة نظر المعلمين والمديرين والطلبة.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- أبو الغنم، شروق أحمد سالم (2013)، أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو حشيش، بسام (2010) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 18 (2)، 597-626.

- بني هاني، محمد، ومصطفى، أميرة (2016)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (12)2، 181-193.
- حريم، حسين، (2014) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر، عمان: دار حامد للنشر.
- الحراحشه، محمد عبود (2015) الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الطفيلة في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 22 (25)، 1-32.
- الحسن، مي (2014). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمادات، محمد (2016)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد، عمان.
- بن علي، حنان (2015)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رضوان، محمد (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة. ط2، القاهرة، المجموعة العربية للطباعة والنشر.
- رقاد، صليحة (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- السعود، راتب (2009). "الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين"، المجلة الأردنية (العلوم التربوية) 5 (3): 249-262.
- السعود، راتب (2011). "إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن". مجلة جامعة دمشق، 28 (2)، 55-105.
- السكارنة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الطراونه، اخليف (2018). درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. دراسات العلوم التربوية، 45 (3)، 85-109.
- العجمي، سرور (2016) درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة، التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العمري، حيدر (2012). درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة جدارا، 3 (2)، 71-96.
- العدواني، حنان (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2013). القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- الدهون، فادي (2012)، فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- مزهودة، نورالدين، وقرزة، اسمهان (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 6 (3)، 112-132.
- الفيروزآبادي، محمد بن يعقوب (1980). القاموس المحيط، ط3، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- محافظة، سامح (2010). الأنماط القيادية لدى مديري المدرس في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. العلوم التربوية، 37 (3)، 402-409.
- المناعمة، عمر (2010). دور الإدارة المدرسية في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المهابرة، محمد (2015). الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مدينة عمان في الأردن. مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 38 (12)، 95-122.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Akhtar, G, (2010). Leadership in Organizations. England Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall, Inc.
- O' Toole, B. & Allerton, R. (2008). "Charismatic and Transformational leadership in Organization": An insider perspective on these development strains of research, leadership quarterly, vol. (10). No (Zo), 2008, pp 145-146.
- Moorosi, P., & Bantwini, B. (2016), School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province. South African Journal of Education, 36 (4), 1-9.
- Pàmies, P, Rovira, J. (2016), Educational leadership and teacher involvement as success factors in schools in disadvantaged areas of Spain, e-Journal of Educational Research, Assessment and Evaluation, Vol. 22, No. 2: 1-13.
- Riveros, B, Augusto, N, Paul, C. (2013), From Teachers to Teacher-Leaders: A Case Study, International Journal of Teacher Leadership, Vol. 4, No. 1: 1-15.
- Shava, G. (2015), Educational Leadership and Learner Achievement: Contemporary Issues, Zimbabwe Journal of Science & Technology, Vol. 10: 26-38.