

Effectiveness of The Educational Leadership Program in Developing Professional and Leadership Competencies of Secondary School Principals In Wadi Al-Seer District, Jordan

Seetah Ali Al-Harby

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The aim of study to revel the Effectiveness of The Educational Leadership Program in Developing Professional and Leadership Competencies of Secondary School Principals in Wadi Al-Seer District, Jordan. The study based on the description approach which based on the descriptive method researcher used a questionnaire which consist of (51) items to analyze and process data divided into four areas. The total degree of Education Leadership Program of areas directorate principals was high. study population was composed of all principals (68) which account for all the principals of secondary schools of The In Wadi Al-Seer District study sample consist of (20) male principals and (40) female principals. This sample was chosen randomly. The result showed that the level of Effectiveness was high and The finding also showed there is no statistically significant differences between the level of principals sex (male and female) in addition there were statistically significant differences between principals of (less than 5 years) of experience and these with (10 and more) years of experience in favor of the second group and statistically significant differences between teachers of (10+) years of experience and these with (10 and more) years of experience in favor of the second group. In light of these findings the researcher suggested a set of recommendations including the necessity of considerate the years of experience of principals during evaluation and take advantage of the educational leadership program to select principals to the scale of educational leadership effectiveness.

Keywords: Effectiveness, Competencies, Educational Leadership Program.

فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن

صيتة علي الحربي

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة التعرف على درجة فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث استبانة مكونة من (51) فقرة مقسمة إلى (4) مجالات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن وعددهم (68) مدير ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديرا و(40) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة أن درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الجنس (مديرا، مديرة) بينما يوجد فرق يعزى لمتغير الخبرة الإدارية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لصالح من خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة أن تراعي وزارة التربية والتعليم ومديرات المدارس أثناء

متابعهم وتقييم أداءهم؛ حيث إن هناك فروقاً ترجع إلى مدة الخدمة والاستفادة من برنامج القيادة التعليمية في اختيار مديري ومدبرات المدارس، وفق مقياس فعالية القيادة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، الكفايات، برنامج القيادة التعليمية.

المقدمة

الإدارة شريان هام في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات الأمن، والعطاء، والإبداع فيها. وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تبنيها لمفاهيم المساواة والاحترام، وهذا يوفر ارتياحاً وطمأنينةً وزيادةً في الانتماء والولاء، ويؤدي بالنهاية إلى تعميق التماسك والتعاقد بين المدخلات البشرية كافة.

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرياسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ولكنها لا تلهيهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والتفاني (منتدى الفكر العربي، 1991)، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل أن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (جرادات ومؤتمن، 2000).

وللقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي (البرعي وطناش، 2008) وقد أشار رينولدز (Renolds, 1989) إلى أن أهم ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة هو اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين كما أشار أحمد وحافظ (2003) إلى أن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المدرسية الفاعلة أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها، وإيجابية في حل مشكلاتها.

مشكلة الدراسة:

نظراً لما تواجهه القيادة التعليمية من تحديات، مثل: العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية، وتعليم القرن الحادي والعشرين، والجودة وتقويمها. فقد أدى هذا إلى تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فتغير دوره من ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين.

تعد الإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، وهي المسؤولة عن تحسين نوعية التعليم لمواكبة التغيير المستمر نحو تحقيق الأهداف التربوية، ومدير المدرسة هو القائد التربوي لجميع العاملين في المدرسة، والذي يخطط وينظم ويتابع ويقوم من خلال العمل الجماعي، الذي يوظف كل الطاقات البشرية والمادية من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشود (الصالح، 2011: 3).

وبناء على نتائج الدراسات التي أظهرت أن القادة الفاعلين للمدارس يركزوا اهتمامهم على تحسين نوعية التعليم والتعلم، وعلى تطوير فريق العمل، وتوزيع القيادة في مدارسهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فقد عملت

وزارة التربية والتعليم على تطوير العديد من البرامج الرئيسية، وكان من أهمها برنامج " القيادة التعليمية"، فهو أحد البرامج الرئيسية الموجهة لمديري المدارس بهدف تطوير استراتيجيات قيادية فاعلة ومستدامة في المدارس، ويركز البرنامج على تطوير المهارات العملية للقيادة، وتطوير الكفايات المهنية والإدارية للمدراء.

أوصت العديد من الدراسات بضرورة عقد البرامج والدورات التدريبية لرفع من كفاءة أداء المديرين، ومنها دراسة السروسي (2019) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالتطور المهني والشخصي من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية أثناء الخدمة التي تنمي القيادة التربوية لدى مديري المدارس، وأوصت دراسة الحوامدة والعطاري (2018) بضرورة التدريب على القيادة المتمركزة حول التعلم وتوثيق الصلة مع الجمهور، ودراسة الهزايمة (2014) أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية وخاصة الفنية منها.

لذا كان لا بد من تطوير قدرات المديرين وإمكانياتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء عملهم، بما يحقق الكفاءة والفاعلية؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في العملية التربوية بما يتوافق مع حاجات المتعلمين وحاجات المجتمع المحلي، وبما يواكب التطورات في المجالات التربوية، إضافة إلى تقييم الإدارة المدرسية بناءً على معايير تربوية (مخلوف، 2007) لذلك لجأت وزارة التربية والتعليم لتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم المهنية والقيادية، من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود غموض يتعلق بمدى فعالية برنامج القيادة التعليمية المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لمديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير..

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس في لواء وادي السير؟
- 2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يعزى لمتغير الجنس (مدير، مديرة)؟
- 3- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات والمهارات القيادية للمديرين في المدارس الحكومية في لواء وادي السير.
2. معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات المهنية والقيادية.
3. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- أهمية موضوعها وهي دراسة فاعلية برنامج القيادة التعليمية وأثره في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن، والدور الكبير الذي يقوم به مديري المدارس في تحسين عملية التعليم والتعلم، حيث تتوقع الباحثة أن يستفيد من هذه الدراسة الجهات التالية:

- أ- مديرية التربية والتعليم بلواء وادي السير في تعرف فاعلية برنامج القيادة التعليمية والعمل على تطويره.
- ب- مديرو ومديرات المدارس في المناطق التعليمية للاستفادة من إيجابيات البرنامج وتعزيزها وتفادي السلبيات في حال تطبيق البرنامج على نواب المدراء حسب استراتيجيات إصلاح التعليم.
- ج- الباحثون والمهتمون بمجال تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في إدارة المؤسسات التربوية.

حدود الدراسة:

- تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:
- الحدود الموضوعية: مدى فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن.
- الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية بلواء وادي السير في الأردن.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019 - 2020

مصطلحات الدراسة:

- مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (إسماعيل، 1999).
- ويقصد به إجرائياً: مديرو المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم في وادي السير.
- القيادة: عرفها (Ricketts, 2011) بأنها قدرة الشخص أو القائد أن يسير بالمنظمة أو الجماعة باتجاه تحقيق وانجاز الأهداف المنشودة. كما عرفها (الحربي، 2004) بأنها: "العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية ولتي بدورها تنعكس على فاعليتها.
- وتعرف الباحثة القيادة إجرائياً بأنها: "قدرة مديري المناطق التعليمية في مدارس وادي السير الحكومية على التأثير في العاملين في المنطقة التعليمية من خلال التخطيط وصنع القرارات والتوجيه والإشراف وتقييم الأداء في جو تسوده المودة والإخاء والتألف لإنجاز الأهداف المنشودة من العملية التعليمية التعليمية.
- برنامج القيادة التعليمية: برنامج أطلقته وزارة التربية والتعليم بواقع 160 ساعة تدريبية بهدف تدريب ميري المدارس والمساعدین ورؤساء الأقسام والمشرفین التربویین، على أسس القيادة التعليمية الناجحة، ويهدف البرنامج إلى تطوير المدرسة والمديرية وتحسين الأداء العام وبناء القدرات لقيادة التغيير، بحيث يتلقى المتدربون خلال التحاقهم بالبرنامج مهارات ومفاهيم مختلفة تتعلق بالقيادة الفاعلة والإدارة بالنتائج والشراكة المجتمعية وبناء الخطط التربوية (وزارة التربية والتعليم).
- القيادة التعليمية إجرائياً: النهج الذي يوظفه مدير المدرسة لتحقيق التأثير الإيجابي على عناصر العملية التعليمية لتقديم التعليم الأفضل، وتعزيز تعلم الطلبة، والنهوض بالمستوى الأكاديمي للمدرسة وذلك في المجالات التي حدتها أداة الدراسة.
- الفاعلية: يعرف (الطراونة، 2013) الفاعلية أنها عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين وتوجيهها باتجاهات محددة. ويعرفها (الجندي، 2002) أنها "درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها".

- وتعرفها الباحثة إجرائياً أنها هي " عملية التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مدارس وادي السير الحكومية وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية برنامج القيادة التعليمية من خلال الأداة المستخدمة في هذه الدراسة".
- الكفاية: كفى يكفى كفاية: إذا قام بالأمر كفاه الشيء كفاية: استغنى به عن غيره فهو كاف (المعجم الوسيط 2011).
- وعرفها حجي(2005) بأنها مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه.
- ويقصد بها في هذه الدراسة: قدرة مدير المدرسة على أداء أعماله المختلفة بمهارة وفعالية لتحقيق الأهداف بسرعة ودقة.
- الكفايات المهنية: عرفها الناقبة (1997) بأنها مجموعة المعارف والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة.
- وتقصد بها الباحثة إجرائياً: تلك المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها مدير المدرسة من خلال الخبرات والتجارب والممارسات والتي تعد ضرورة لأداء أدواره بشكل صحيح وبأيسر وقت وأقل تكلفة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

أهمية القيادة:

القيادة ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتتجلى أهميتها في كل المجالات الإدارية التي تشمل التخطيط وصناعة القرارات والتوجيه والإشراف وتقييم الأداء، فهي فن وعلم وموهبة ودراسة وخبرة وممارسة. تُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (حمادات، 2006).

فقد احتلت القيادة الفعالة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر؛ لأنها تمثل أحد المرتكزات الرئيسة لكفاية الإدارة وإنتاجيتها، لذلك ظهرت نظريات واتجاهات لتفسير مفهوم القيادة. وبينت الدراسات أن فعالية القائد تكمن في درجة وعيه لحاجات مؤسسته وتوظيف خبراته، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المستجدة، بالإضافة إلى نمط الاتجاهات الفكرية التي يؤمن بها، ويطبقها في مؤسسته (الغامدي، 2013).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بوساطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماع بالنسبة للإنسان. فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها. وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (لهلوب، 2012).

إذ يتفق التربويون على أهمية السلوك القيادي الفعال لمدير المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وتسيير العملية التعليمية التعلمية في مدرسته، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف، لتساعدهم على نموهم مهنيًا، وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه (طشطوش، 2009).
لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهًا جديدًا في القيادة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييرًا روتينيًا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول المعد، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضًا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع بطريقة تشاركية (عطوي، 2015).

لذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلًا زاهرًا، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في العقول والسلوك والأداء اليومي في المدرسة، فالإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة يجب أن تكون إدارة هادفة واجتماعية وإنسانية وواقعية، تتميز بوجود نظام جيد للاتصال بالعلاقات الداخلية للمدرسة وهي التي ترتبط بمعايير متفق عليها مبقا سعيًا للوصول إليها (الطويبي، 2015).

وانطلاقًا من واقع أداء مدير المدرسة في القيام بأدواره ومهامه الموكلة إليه، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه، ينبغي عليه أن يتمتع بصفات قيادية متميزة تعينه على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة عالية، فهو المسئول الأول عن العديد من الاختصاصات والمسؤوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، حيث تمثل اتجاهات المعلم نحو القيادة وتطبيقها وجها مهمًا من وجوه شخصيته و مكونًا أساسيًا لأي موقف أو سلوك يتخذه أو يصدر عنه، حيث يعتبر القائد المدرسي منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعم أساسي للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، وقائد المدرسة بلا شك قادر على السيطرة على الأحداث الطارئة لتفادي المشكلات، والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة (البدرى، 2005).

وترى الباحثة أن القيادة تستمد من سمات شخصية وقدرات عقلية ومهارات وكفايات يستخدمها القائد من أجل حفز المرؤوسين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتأتي أهمية القيادة من قدرتها على تعزيز روح التعاون والمحبة بين المرؤوسين، والعمل بروح الفريق وتوفيق بين الأهداف الخاصة بالمرؤوسين والمؤسسة، فالقيادة هي عمل من أجل الآخرين والعمل على تحقيق أهدافهم من خلال تعزيز قدراتهم ومساعدتهم وتدريبهم ورفع كفاياتهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءة فالقيادة عمل للجميع وعمل مع الجميع، من أجل الوصول بالمؤسسة والأفراد إلى واقع مرغوب من خلال الحكمة والإيجابية في كل الظروف والمواقف القيادية هي استخدام الموارد المادية والبشرية، بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، مع مراعاة المصلحة العامة للمؤسسة والعاملين.

الصفات القيادية:

يمكن إجمال أهم الصفات القيادية العامة التي يشترك فيها القادة ويتميزون بها عن غيرهم بما يلي (Musaaazi, 1982):

- 1- القادة يتصرفون وفق أنماط سلوكية تميزهم عن الآخرين.
- 2- القادة أفراد لديهم مهمات عظيمة يريدون إنجازها ولديهم أيضًا قدرات خاصة تجعلهم يتميزون عن الآخرين.

- 3- القادة يمتازون بأن لديهم أهدافا ورؤى واضحة لما يمكن إنجازه، فيمدهم هذا الشعور بالإلهام اللازم لتحقيق النجاح.
- 4- القادة يتجنبون العشوائية في خططهم، ويملكون قدرا من الثقة بحيث يدولهم جليا أن الإخفاق يكاد يكون مستحيلا.
- 5- القادة مخلصون ومتفانون من أجل الوصول بالجماعة إلى الأهداف المطلوبة.

عناصر القيادة التعليمية:

تتلور القيادة نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- 1- المعرفة العلمية البحتة.
 - 2- المهارات المكتسبة.
 - 3- المعتقدات.
- أي أن المعرفة العلمية والمهارات التي يكتسبها الفرد مضافة إلى جملة المعتقدات التي يؤمن بها، تتضافر لتكريس أنماط فكرية وسلوكية في بناء شخصية القائد، بحيث تفرض عليه نمطا قياديا معيناً. ولهذا فإنه على المؤسسات التربوية مسؤولية كبرى فيما يتعلق بإعداد وتقديم البرامج التي تفي بالغرض في مجال تدريب القيادات التعليمية (Buffie, 1989).

سلوك القائد التعليمي:

يكون سلوك وتفكير القائد التعليمي موجها نحو المنهج الدراسي من جهة وتطوير مهارات المدرسين من جهة أخرى وهدفه أن يصل أداء العاملين إلى مستوى مميز من الجودة والإبداع . والقيادة الناجحة لا بد أن تساعد الأفراد على النمو المهني ولا يتم ذلك الا بالدعم المعنوي والتشجيع من القائد الذي يشعر العاملين بأن خططهم لن تفشل أما في الجانب التطبيقي فإن المدير يسعى إلى توفير المناخ المناسب للعمل وذلك من خلال تنمية جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين، والعمل على تحفيزهم، كما أن القائد التعليمي يعمل على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وسائر الأعمال التنظيمية بين العاملين، وإيضاح جانب واسناد الواجبات والمسؤوليات فيما بينهم، والعمل على تطوير أسباب الاتصال الفعالة (المنيع، 1989).

الكفايات المهنية والقيادية:

تفرض التغيرات المتلاحقة في أنظمة التعليم ومشكلاتها المتعددة أن يمتاز مديرو المدارس بدرجات عالية من الكفايات الإدارية ومن ذلك اتصافهم بصفات ومقومات منها: الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والموارد المالية، إدارة الطلاب إدارة المنهج والنشاط المرافق له، العلاقة بين المدرسة والمجتمع الذي يعيش فيه وفيما يلي عرض لذلك:

- 1- الإدارة الديمقراطية: يذكر البدري (2005)، أن مدير المدرسة الديمقراطي يتسم بعلاقات شخصية مع الهيئة التدريسية والطلبة، ويعمل على تنمية مهارات العاملين وتطوير كفاياتهم، ويتخذ المدير قراراته بعد استشارة العاملين ويعمل على تعميق العلاقات الإنسانية معهم.
- 2- إدارة الأفراد والموارد المالية: الأفراد هم أئمن موجودات النظم التربوية ومن أخطر مدخلاتها وأكثرها حساسية يرى الطويل(1999)، أنه من خلال إحساس الأفراد بالمسؤولية ومهاراتهم المهنية من خلال ملاءمة العاملين للمنظومة التعليمية وتكريس الجهود لإنجاح سير المدرسة وتحقيق أهدافها يتحقق بذلك كلى للمؤسسات التربوية وتطلعاتها ومرامها.

- 3- إدارة الطلاب: تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل وبناء الذات والمجتمع، ويشكل الاهتمام بإدارة شؤون الطلاب أحد الركائز الرئيسية التي تلعب دوراً مميزاً وفعالاً في تحقيق أهداف التربية حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية الطالب ونموه، فتهيئة الظروف المناسبة للتعلم والتخطيط تساعد في إعداده وأبداعه.
- 4- المنهج المدرسي والنشاط المرافق: يرى العميرة (1999)، أن مدير المدرسة يستطيع إثراء المنهج المدرسي من خلال وضع برامج تلبى احتياجات المنهج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه كما يستطيع وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهج ونتاجاته من أجل معرفة مدى تحقيق المنهج للأهداف المطلوبة منه.
- 5- علاقة المدرسة بالمجتمع: وهي علاقة وطيدة وعضوية ترتبط باحتياج معين لدى المجتمع والمدرسة كما يذكر جوهر (1984) هي وسيلة المجتمع لتحقيق واشباع احتياجاته ومن ناحية أخرى فالمدرسة لا يمكن أن تبقى دونما مساندة المجتمع الذي نشأت لخدمته وتمثل المساندة بتوفير الموارد البشرية والمالية.
- ويرى الباحث أن مدير المدرسة حتى يكون قائداً ناجحاً لا بد له أن يلم بجميع الصفات السابقة فالمدير الديمقراطي يستطيع بناء علاقات ناجحة مع كل من العاملين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي ومن خلال خبرته فإنه يستطيع إثراء المنهج المدرسي بالأنشطة المتعددة وكسب التأييد من المجتمع المحلي والدعم المعنوي والمادي.

معايير القيادة المدرسية في الأردن:

نظراً لإيمان القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي يقع على عاتقه التغيير المنشود بماوابة التطورات؛ فقد طورت وزارة التربية والتعليم معايير للقيادة التربوية بالتعاون مع برنامج (ERSP). دعم التطوير التربوي وقد حددت هذه المعايير في ستة مجالات رئيسية وهي:

- 1- القيادة والقيم والرؤية.
- 2- القيادة المتمركزة حول التعلم.
- 3- التخطيط والتقييم.
- 4- الاتصال والتواصل.
- 5- إدارة الموارد.
- 6- التنمية الذاتية. (وزارة التربية والتعليم، 2014)

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

لينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة كفايات تمكّنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومن التعامل بنجاح مع الهيئتين التعليمية والإدارية في المدرسة، علاوة على الكفايات التي تمكّنه من استشراف المستقبل وتخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات وفرق عمل تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

صنف العجمي (2008) الكفايات الواجب توافرها لدى القائد باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، معتبراً الكفايات أسلحة المدير في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، إذ قسم هذه الكفايات وفق النحو الآتي:

- أ- كفايات إدارية وقيادية؛ وتشمل:
 1. كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة.

2. كفاية إدارة الوقت.
3. كفاية إدارة الاجتماعات.
4. كفاية إدارة المعلومات.
5. كفاية صياغة التقارير الإدارية.
6. كفاية التعامل مع المتغيرات.
7. كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة.
- ب- كفايات إنسانية واجتماعية؛ وتشمل:
 1. كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم.
 2. كفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم.
 3. كفاية الاتصال.
 4. كفاية تفويض السلطة.
 5. كفاية الإقناع والمفاوضة.
 6. كفاية الاستماع.
 7. كفاية بناء فرق العمل المتعاونة.
 8. كفاية تفعيل المساعدين.
 9. كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات بالعربية

هدفت دراسة السروسي (2019) إلى معرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم. طوّرت الباحثة أداة الدراسة المكونة من (30) فقرة، وتم اختبار صدقها وثباتها، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (64) مديراً ومديرة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس تُعزى للجنس، والمؤهل العلمي. في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة ولصالح الفئة التي خدمت أكثر من سبعة سنوات. وخرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطور المهني والشخصي من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية أثناء الخدمة التي تنمي القيادة التربوية لدى مديري المدارس وفقاً للاحتياجات.

وهدف دراسة (الحوامده والعطاري، 2018) إلى معرفة مدى تطبيق مدرء المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (313) مشرفاً من (13) مديرية تربية في شمال الأردن. كشفت النتائج أن درجة تطبيق مدرء المدارس لمؤشرات معايير القيادة كانت (كبيرة) لجميع الأبعاد باستثناء بعد " القيادة المتمركزة حول التعلم" الذي جاء في المرتبة السادسة وبدرجة تطبيق (متوسطة) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية، عند مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$ تعزى لمتغير الجنس بينما هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح المشرفين التربويين من ذوي الخبرة (عشرة سنوات فما دون)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي لصالح المشرفين التربويين من حملة دبلوم التربية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت توصيات منها التدريب على القيادة المتمركزة حول التعلم وتوثيق الصلة مع الجمهور.

كما هدفت دراسة (أبو مر، 2016) إلى التعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (39) مديراً ومديرة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج وتحسن المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

وأجرت (هزايمة، 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات، والمقترحات التطويرية من وجهة نظر مديرات المدارس في المحافظة، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والنوعي، كما استخدمت أداتين الأولى استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على أربع مجالات، والأداة الثانية مقابلة بأسئلة شبه مفتوحة لتحديد المقترحات التطويرية لمديرات المدارس فيما يخص ممارستهن للمهارات القيادية، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة عددًا من المقترحات التطويرية والتي أوصت بها من خلال عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية وخاصة الفنية منها، مع ضرورة توفر الكوادر المتخصصة والمدرسة للتخفيف من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديرات المدارس.

كما أجرت شاهين (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة مكونة من (22) فقرة موزعة على خمسة مجالات طبقت على جميع المديرين الجدد، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل المديرين كبيرة وأوصت بأهمية المحافظة على الدرجة الكبيرة لممارسة المهارات القيادية، وإعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية في وضع خطط وبرامج لتأهيل المديرين الجدد، وتأكيد إشراك مديري المدارس في الخطط التعليمية وإطلاعهم على كل ما يستجد من أمور في مجال القيادة التربوية.

وهدف دراسة (أبو زعيتر، 2009) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها وتحديد سبل تطوير ممارستهم للمهارات القيادية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (832) معلماً ومعلمة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت درجة عالية، وكانت أقل المهارات القيادية ممارسة هي المهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى بورش (Burch, 2014) دراسة بعنوان "إعداد المديرين تصورات القيادة المدرسية في فلوريدا وهدفت إلى تحري مدى إعداد المديرين لوظيفتهم في قيادة المدرسة من وجهة نظرهم ومدى جاهزيتهم بناءً على معايير فلوريدا للمديرين. واستخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية والمقابلات، واشتملت عينة الدراسة على (24) قائداً مدرسياً من منطقة مدارس فلوريدا و(64) معلماً قيادياً كانوا قد شاركوا في برامج القيادة المدرسية، وأشارت النتائج إلى أن جميع أفراد المجموعات الثلاث لديهم الجاهزية لتطبيق معايير فلوريدا، حيث يعزو نصف المشاركين جاهزيتهم للتدريب أثناء الخدمة، في حين أكد جميع المشاركين عدم جاهزيتهم للإدارة المالية، كما أوضحت الدراسة أن مساعدي المديرين لديهم ثقة أكبر من المعلمين ومعظم المديرين حول جاهزيتهم لمعايير فلوريدا في القيادة التربوية.

وفي دراسة أجراها شارما (Sharma 2010) بعنوان السمات والقدرات القيادية لدى مديري المدارس والتي هدفت إلى بيان العلاقة بين تصور المعلمين للقدرات القيادية لمديريهم وتوافر عدد من سمات القيادة كصنع القرار وإدارة الوقت وغيرها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية في ماليزيا، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين إدراك المعلمين لواقع مديريهم وامتلأهم لسمات قيادية متعددة تتمثل في صنع القرار وإدارة الوقت، وتفويض الصلاحيات وغيرها، وأوصى الباحث بأهمية ترسيخ مفهوم القيادة الناجحة لدى المدراء وهي القيادة التي تسعى إلى امتلاك المعرفة والفهم للمهارات القيادية مع القدرة الشخصية على التطبيق الفعال لهذه المهارات.

كما هدفت دراسة (سندھفاد 2009, Sindhvad) إلى التعرف على العوامل التي تحدد قدرة المديرين على دعم التعليم في المرحلة الأولى، من وجهة نظر مديري المدارس الفلبينية في مجالات الرقابة والتطوير المهني وغرف مصادر التعلم، كما هدفت إلى قياس كفاءة المديرين في دعم التعليم داخل الغرفة الصفية. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس. الذين أكملوا برنامج تدريب القيادة التربوية وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الفلبينية يعتقدون أن مقدرتهم على دعم المعلمين من خلال الإشراف التعليمي والتطوير المهني يعتمد على مدى قناعتهم بأنها ستحدث فرقاً في التدريس في الفصول الدراسية، وفي مستوى الرقابة، والوقت الذي يقضيه في إدارة التعليمات، ودرجة الرضا الوظيفي؛ وتصوراتهم حول مقدرتهم على دعم المعلمين من خلال موارد الفصول الدراسية تعتمد فقط على مستوى الرقابة وقناعتهم في إمكانية أن تحدث فروقاً في غرفة الصف؛ وأن تصورات المديرين حول فعالية التعليمات التي يتم تزويد المدرسين بها داخل الغرفة الصفية تعتمد على قناعتهم وقناعة مدرسيهم في توجيه الطلبة.

وفي دراسة أجراها رشتير (Richter, 2006) هدفت الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية للمديرين ودعمهم السلوك الإيجابي والرضا الوظيفي للعاملين في ولاية ميسوري الأمريكية. وقد تم تطوير استبانة لقياس القدرات القيادية وزعت على 725 من المديرين والمعلمين في ولاية ميسوري، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: أن المديرين يمتلكون قدراً كبيراً من المهارات القيادية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للمديرين ودعمهم للسلوك الإيجابي والرضا الوظيفي في المدارس. للتحصيل الأفضل؛ كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات بين معتقدات المديرين حول مقدرتهم على دعم المعلمين، ومعتقداتهم حول فعالية الإشراف التعليمي قد تعزى إلى العوامل الديموغرافية؛ وأن 75% من المديرين عزو مقدرتهم على دعم المعلمين إلى التدريب العملي الذي تلقوه قبل وأثناء الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك اهتمام كبير بالبرامج التي تساهم في تنمية وتطوير أداء مديري المدارس ورفع كفاياتهم المهنية والقيادية على مستوى الدراسات العربية والأجنبية نظراً لأهمية مدير المدرسة كأحد عناصر إدارتها، وكذلك دوره المحوري في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وتتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة ريتشر (2006) ودراسة شارما (2010) ودراسة بورش (2014) الذي استخدم الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات ودراسة زعيتير (2009) شاهين (2011) ودراسة الهزيمه (2014) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي والنوعي والاستبانة والمقابلة لجمع البيانات ودراسة أبو مر (2016) والسروسي (2019) اللذان استخدموا المنهج الوصفي التحليلي. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة ومجتمعها وعينتها. قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات، كما

استفادت منها في بناء إطارها النظري. تهدف الدراسة الحالية التعرف على مدى فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية مجتمعة لدى المديرين بينما هدفت دراسة السروسي التعرف على مستوى ممارسة المديرين بعض الممارسات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن فاعلية برنامج القيادة التعليمية الذي تجريه وزارة التربية والتعليم الأردنية على مستوى الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير، فإن المنهج الذي اتبعته الدراسة هو المنهج الوصفي نمط الدراسات المسحية . ويستهدف هذا المنهج الحصول على البيانات Raw Data من مجموعة من الأفراد بشكل مباشر، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات في هذه البحوث غالباً هي الاستبانة Questionnaire.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من (64) مدرسة حكومية من مدارس لواء وادي السير، منهم (44) مدرسة إناث، (24) مدرسة ذكور، وقد تم اختيار المدارس (20) مدرسة عشوائياً من مدارس الذكور والإناث (40) مدرسة التابعة لمديرية لواء وادي السير، وذلك باختيار المدرسة كوحدة اختيار (عينة عنقودية) Cluster sample في الدراسة حيث بلغ عدد المدارس في العينة (60)، منها (20) مدارس للذكور، و(40) للإناث، وبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة الإدارية.

وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (60) مدير ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (70) استبانة على مدراء في مديري المدارس بوادي السير، استرجع منها (60) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=60)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	20	33.3
	أنثى	40	66.7
	المجموع	60	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	38.3
	من 6-9 سنوات	9	15.0
	10 سنوات فأكثر	28	46.7
	المجموع	60	100.0

يتضح من الجدول السابق أن الإناث تشكل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (66.7)، وهذا يعكس ثقافة المجتمع الأردني، بأن الوظائف القيادية في المؤسسات التعليمية بدأت حديثاً بمراعاة النوع الاجتماعي. أما بالنسبة لعدد سنوات الخدمة في المسعى الحالي، فيشير الجدول أعلاه إلى أن من بلغت خدمتهم أكثر من عشر سنوات شكلت ما

نسبته (46.7) وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي حسب السلم الوظيفي لاستثمار الخبرة خدمة للمؤسسة التعليمية وتطويرها.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة "الكفايات المهنية والقيادية" من قبل الباحث وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة السروسي (2019) ودراسة أبو مر (2016) ودراسة الهزايمة (2014) ودراسة شاهين (2011). حيث تكونت الاستبانة من (51) فقرة، وتم تقسيم الاستبانة لكفايات تتناسب مع أسئلة الدراسة وهذه الكفايات هي (كفاية التخطيط وجاءت متمثلة بـ(15) فقرة وكفاية صنع واتخاذ القرار وجاءت متمثلة بـ(15) فقره، وكفاية التوجيه والإشراف بـ(11) فقرة، وكفاية تقويم الأداء بواقع (10) فقرات .

صدق أداة الدراسة

تم عرض الأداة على (5) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عددًا منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

ثبات الأداة:

يشير ثبات الاختبار إلى الاتساق في قياس الشيء الذي تقيسه أداة القياس، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (20) مدير من خارج عينة الدراسة وطبقت الاستبانة عليهم في المرة الأولى وبإشراف الباحث، فقد تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cranach Alpha) على جميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل، كما هو مبين في الجدول (2) الذي يوضح معاملات الثبات ومعاملات ارتباط بيرسون.

جدول (2) معاملات الثبات (الفا كرونباخ) لمجالات الدراسة والأداة ككل (ن=20)

المجالات	معامل الثبات
كفاية التخطيط	0.86
كفاية صنع واتخاذ القرارات	0.86
كفاية التوجيه والإشراف	0.79
كفاية تقويم الأداء	0.85
الأداة ككل	0.95

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ولو أمعنا النظر في الجدول (2) يمكننا أن نلاحظ ما يأتي:

1. جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، إذ إنها تراوحت بين (0.79-0.95)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60) (Amir & Sonderpandian, 2002).

الوزن النسبي:

تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي بدءاً من (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتم إعطاؤها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (1، 2، 3، 4، 5) وتم اعتماد (تعديل) المقياس لتحديد مستوى الممارسة: (منخفض، متوسط، ومرتفع) لدى أفراد عينة الدراسة، وهو: من (1.00-2.33) مستوى ممارسة منخفض، ومن (2.34-3.67) مستوى ممارسة متوسط، ومن (3.68-5.00) مستوى ممارسة مرتفع. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}$$

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$(1-5) / 3 = 1.33 \text{ (طول الفئة)}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

4- عرض النتائج ومناقشتها

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول؛ ونصه: "ما درجة فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والإدارية لدى مديري المدارس بوادي السير؟" للإجابة هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والأداة ككل

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
4	كفاية تقويم الأداء	3.85	0.50	1	مرتفعة
3	كفاية التوجيه والإشراف	3.75	0.41	2	مرتفعة
1	كفاية التخطيط	3.71	0.38	3	مرتفعة
2	كفاية صنع واتخاذ القرارات	3.57	0.49	4	متوسطة
	الأداة ككل	3.71	0.39		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والأداة تراوحت بين (3.57-3.85)، جاء في المرتبة الأولى مجال "كفاية تقويم الأداء" بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "كفاية التوجيه والإشراف" بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال "كفاية التخطيط" بمتوسط حسابي (3.71) بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة وأخيرة جاء مجال "كفاية صنع واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.57) بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لأداة الدراسة ككل (3.71) بدرجة مرتفعة. جاءت إجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة وهذا يدل عن رضا المديرين عن محاور دورة القيادة التعليمية ومدى نجاحها في رفع الكفايات المهنية والقيادية لديهم وهذا يتفق مع دراسة السروسي (2019) أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم مرتفعة، ودراسة الحوامدة والعطاري (2018) والتي أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مدرء المدارس لمؤشرات معايير القيادة كانت (كبيرة) لجميع الأبعاد باستثناء بعد "القيادة المتمركزة حول التعلم" الذي جاء في المرتبة السادسة وبدرجة تطبيق (متوسطة)، ودراسة شاهين (2011) والتي

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل المديرين كبيرة، بينما جاءت نتائج دراسة أبو مر (2016) و الهزيمه (2014) أن درجة ممارسات مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت بدرجة متوسطة جاءت بدرجة متوسطة. قد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم ببرنامج القيادة التعليمية، والذي يعد أحد العناصر الرئيسة لعملية إصلاح البرنامج التعليمي والتي أولت الوزارة له اهتماماً كبيراً، من خلال رؤيتها بأن القيادة الماهرة والفاعلة ستضمن تحقيق رؤية إصلاح التعليم في جميع المدارس، واعتمد البرنامج على العديد من المبادئ فالبرنامج يعتمد على ما توصلت إليه أفضل الدراسات العالمية، كما يعتبر برنامج تعلم متنوع مكن المدرء من تعزيز مهاراتهم الفنية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات الدراسة على حدا، جداول (5-8) توضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية التخطيط " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
8	يخطط لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف	4.08	0.70	1	مرتفعة
15	يحلل البيئة الخارجية والداخلية لمنطقته والعوامل المؤثرة فيها	3.97	0.71	2	مرتفعة
10	يراعي معايير الجودة الشاملة في التخطيط التعليمي	3.92	0.67	3	مرتفعة
14	يتابع تنفيذ الخطط التي يضعها عمليا على أرض الواقع	3.90	0.90	4	مرتفعة
9	يعالج في التخطيط قضايا استراتيجية تهتم بالعاملين	3.78	0.76	5	مرتفعة
4	يشرك العاملين في المدرسة بعملية التخطيط	3.73	0.78	6	مرتفعة
6	يخطط وفقا لحاجات مدارس المنطقة التعليمية	3.73	0.84	6	مرتفعة
11	يقوم خطته وأثرها على العمل الإداري والفني بشكل دوري	3.72	0.96	8	مرتفعة
5	تتمتع خطته بالقدرة على التكيف وقت الأزمات	3.70	0.83	9	مرتفعة
12	يضع جداول زمنية واضحة لنشطة وبرامج الخطة	3.70	0.89	9	مرتفعة
13	يعتمد في عملية التخطيط على معلومات دقيقة وحديثة	3.68	0.77	11	مرتفعة
7	ينظم التخطيط وفقا للأولويات التعليمية	3.62	0.72	12	متوسطة
3	يبني التخطيط وفقا لمنظومة قيمية	3.37	0.64	13	متوسطة
2	يشرك المجتمع المحلي في عملية التخطيط	3.35	0.55	14	متوسطة
1	يتمتع بالمعرفة الكافية بعمليات التخطيط	3.33	0.54	15	متوسطة
	مجال " كفاية التخطيط " ككل	3.71	0.38		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية التخطيط " تراوحت ما بين (3.33- 4.08) كان أعلاها للفقرة رقم (8) ونصها: " يخطط لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف " بدرجة مرتفعة وهذا يدل على متابعة مدير المدرسة لمكونات البيئة التعليمية ككل وانه يعمل على رفع كفاءة عناصر العملية التعليمية من خلال معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيها وذلك بتوفير مناخ مدرسي لإثارة دافعية العاملين ورفع مستويات الأداء لديهم، وتحفيز مشاركتهم في الأنشطة المختلفة، والتخطيط الأمثل لاستثمار الموارد المادية والفنية لتطوير المدرسة، بينما كان أدناها للفقرة رقم (1) ونصها: " يتمتع بالمعرفة الكافية بعمليات التخطيط " بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام للمجال ككل (3.71) بدرجة مرتفعة قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف التنسيق بين الإدارات التعليمية العليا وبين مديري المدارس.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية صنع واتخاذ القرارات " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
2	لديه أهداف واضحة لصنع القرارات الإدارية	4.20	0.63	1	مرتفعة
1	يشرك الأطراف المعنية في صنع القرارات	3.87	0.87	2	مرتفعة
8	يستخدم أساليب تحليل المعلومات في صناعة القرارات	3.75	0.73	3	مرتفعة
3	يمتلك الكفايات الشخصية لصنع القرارات الإدارية	3.70	0.70	4	مرتفعة
15	يسعى إلى عدم التأثير على الإنتاجية عند عملية صنع القرارات	3.68	1.00	5	مرتفعة
5	يستخدم البيانات المتاحة في صناعة القرارات	3.63	0.86	6	متوسطة
13	يهتم بعدم التعارض في عملية صنع القرارات مع اللوائح والنظم	3.55	0.83	7	متوسطة
6	يضع القرارات بناءً على تشخيص دقيق للمشكلات الفنية	3.48	0.87	8	متوسطة
4	يستند في صنع القرارات إلى طبيعة المرحلة التعليمية	3.45	0.83	9	متوسطة
9	يقارن البيانات والمعلومات بالحقائق والأرقام	3.45	0.62	9	متوسطة
7	يستطيع صياغة القرارات بوضوح	3.43	1.05	11	متوسطة
12	يحرص على الموضوعية التامة في عملية صنع القرار	3.42	0.87	12	متوسطة
11	يفاضل بين البدائل المقترحة لحل المشكلات التعليمية	3.40	0.74	13	متوسطة
10	يمتلك مهارة السرعة والجرأة في صنع القرار	3.35	0.90	14	متوسطة
14	يأخذ في الاعتبار حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار في المستقبل	3.25	1.00	15	متوسطة
	مجال " كفاية صنع واتخاذ القرارات " ككل	3.57	0.49		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية صنع واتخاذ القرارات " تراوحت ما بين (3.25- 4.20) كان أعلاها للفقرة رقم (2) ونصها: " لديه أهداف واضحة لصنع القرارات الإدارية " بدرجة مرتفعة قد تعزى هذه النتيجة لخبرة مدير المدرسة التي أكسبته هذه المهارة ومعرفته بالهدف المراد تحقيقها وسبل تحقيقها نتيجة مواكبته للتطورات والتحديات الجديدة التي تواجه العملية التربوية، بينما كان أدناها للفقرة رقم (14) ونصها: " يأخذ في الاعتبار حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار في المستقبل " بدرجة متوسطة، قد تعزى هذه النتيجة أن مدير المدرسة قد اتخذ قراراً على المدى القريب وليس على المدى البعيد وبلغ المتوسط العام للمجال ككل (3.57) بدرجة متوسطة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية التوجيه والإشراف " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
7	يختار الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج والأنشطة	4.23	0.62	1	مرتفعة
8	يواجه مشكلات العمل وفق أسس علمية سليمة	4.02	0.65	2	مرتفعة
9	يسعى لتذليل المعوقات أولاً بأول	4.02	0.68	2	مرتفعة
11	ينجح في توظيف العلاقات الاجتماعية لصالح العمل	4.01	0.72	4	مرتفعة
10	لديه القدرة على التعبير وحسن عرض الأفكار والآراء والمقترحات	3.96	0.67	5	مرتفعة
4	يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين	3.60	0.72	6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يستطيع ضبط عمليات الإشراف المختلفة	3.52	0.65	7	متوسطة
3	تحسين من خدمات مدراء المدارس الإشرافية	3.52	0.65	7	متوسطة
2	يبتكر أفكاراً جديدة لمساعدة المرؤوسين كلما دعت الحاجة	3.48	0.70	9	متوسطة
6	يستثير جهود المرؤوسين لتحسين الأداء	3.48	0.91	9	متوسطة
5	يوظف التقنيات الحديثة من أجل التوجه والإشراف	3.42	0.81	11	متوسطة
	مجال " كفاية التوجيه والإشراف ""ككل	3.75	0.41		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية التوجيه والإشراف " تراوحت ما بين (3.42- 4.23) كان أعلاها للفقرة رقم (7) ونصها: " يختار الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج والأنشطة " بدرجة مرتفعة، بينما كان أدناها للفقرة رقم (5) ونصها: " يوظف التقنيات الحديثة من أجل التوجه والإشراف " بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط العام للمجال ككل (3.75) بدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة لحرص مديري المدارس على عدم الظهور بموقف ضعيف ومخرج أمام مرؤوسهم، وإدراكهم بأن التوجيه والإشراف من الوظائف التي تحتل مكاناً مهماً وأساسياً ويدخل في جميع عمليات القيادة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية تقويم الأداء " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	يستفيد من عمليات التقويم في التخطيط للعام القادم	4.08	0.70	1	مرتفعة
10	يعتني بتقويم أثر المشاريع المدرسية في تعلم الطلبة وتحقيق الأهداف	3.97	0.71	2	مرتفعة
1	توجد لديه معايير مناسبة لتقويم الأعمال الإدارية الفنية	3.92	0.81	3	مرتفعة
5	يتبنى التقويم المستمر للأداء بشكل يساعد على التطوير	3.92	0.67	3	مرتفعة
9	يوظف أنواع التقويم كالتكويني والنهائي في كافة المجالات لتحقيق الأهداف	3.90	0.90	5	مرتفعة
2	يتحرى الصدق والموضوعية عند تقويم الأداء	3.80	0.68	6	مرتفعة
4	يجري الدراسات الهادفة لفعالية الأداء	3.78	0.76	7	مرتفعة
6	يمنح المرؤوسين تغذية راجعة بصورة بناءة	3.72	0.96	8	مرتفعة
7	يستخدم نظام المساءلة الإدارية بفاعلية	3.70	0.89	9	مرتفعة
8	يعتمد على أدوات قابلة للقياس في تقويم الأداء	3.68	0.77	10	مرتفعة
	مجال " كفاية تقويم الأداء ""ككل	3.85	0.50		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد المبحوثين على مجال " كفاية تقويم الأداء " تراوحت ما بين (3.68- 4.08) كان أعلاها للفقرة رقم (3) ونصها: " يستفيد من عمليات التقويم في التخطيط للعام القادم " بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة نماذج التقويم أصبحت روتينية اعتاد عليها مديرو المدارس منذ فترة، وبينت وجود معايير موضوعية لتقويم الأعمال وان وزارة التربية والتعليم الأردنية لديها نماذج للتقارير السنوية والنصف سنوية واضحة المعالم ومحددة القياس، بينما كان أدناها للفقرة رقم (8) ونصها " يعتمد على أدوات قابلة للقياس في تقويم الأداء " بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط العام للمجال ككل (3.85) بدرجة مرتفعة .

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (مدير، مديرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الاداة ككل تبعاً لمتغير (الجنس)، والجدول (9) توضح ذلك.

جدول (9) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الاداة ككل تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.64	0.19	-0.98	0.33
أنثى	3.74	0.46		

يظهر من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول الاداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (-0.98) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. يظهر من النتائج أنه لا يوجد فرق بمدى استفادة المدراء من برنامج القيادة التعليمية يعزى لمتغير الجنس (مدير/مديرة) قد تعزى هذه النتيجة لمدى جدية كل من المديرين والمديرات ورغبتهم في تطوير أدائهم وتمتعهم بروح القيادة وإيمانهم بأن الإدارة عملية تطويرية، فهم بحاجة لتطوير مهاراتهم وكفاياتهم باستمرار ويعود ذلك لأن طبيعة العمل كمدير مدرسة لا تختلف بين الذكور والإناث حيث أن الجميع يقوم بنفس المهام والأعمال في المدرسة. وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من الحوامدة والعتاري (2018) ودراسة السروسي (2019) وريتشر (2006) والتي أظهرت عدم وجود فرق في درجة ممارسة المديرين لمعايير القيادة التربوية يعزى لمتغير الجنس.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على الاداة ككل تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة"، والجدول (10) توضح ذلك.

جدول (10) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	3.40	0.22	28.10	0.00
من 5-9 سنوات	3.61	0.18		
10 سنوات فأكثر	3.99	0.35		

يظهر من الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول الاداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (28.10) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، جدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مجال بيئة العمل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.40		0.21	*0.59
من 5-9 سنوات	3.61			0.38
10 سنوات فأكثر	3.99			

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

يظهر من الجدول رقم (11) أن مصادر الفروق كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.99)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.40). قد تعزى هذه النتيجة إلى الخبرات العملية التي كان قد اكتسبها المدير/المديرة أثناء الخدمة والتي جاءت إضافة إلى المهارات التي اكتسبها خلال الدورة ويرى الباحث منطقية النتائج من حيث ترتيب الفروق، ويعود ذلك لاختلاف الدافعية للبرامج التدريبية للمديرين، حيث يرغب المديرين الجدد إلى مزيد من التدريب والتعلم من أجل تحسين أدائهم على عكس المدراء الذين أشرفوا على نهاية الخدمة. تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من الحوامدة والعطاري (2018) حيث أظهرت النتائج فروق بالمتوسطات الحسابية لممارسات القيادة التربوية لصالح المدراء ذوي الخدمة الأقل من عشر سنوات، بينما اتفقت مع دراسة السروسي والتي أظهرت وجود فرق لصالح المدراء ذوي الخدمة أكثر من سبع سنوات.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. ان درجة فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات والمهارات القيادية للمديرين في المدارس الحكومية في لواء وادي السير جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75).
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الدراسة الجنس (مدير، مديرة).
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الدراسة الخبرة الإدارية لصالح الخبرة (10 سنوات فأكثر).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقدم بالآتي:

- 1- على وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم فيها، أن تراعي مديري ومديرات المدارس أثناء متابعتهم وتقييم أدائهم، حيث إن هناك فروقاً قد ترجع إلى مدة الخدمة.
- 2- إجراء دراسات تتبعية لقياس فعالية القيادة التعليمية لدى مديري المدارس ومديرياتها على مستوى وازرة التربية والتعليم في الأردن بحيث تجرى بشكل سنوي بعد تعريض المديرين والمديرات لدورات تأهيلية لرفع مستوى الفعالية.
- 3- إجراء دراسات مقارنة لقياس فعالية القيادة التعليمية لدى المديرين والمديرات في مناطق مختلفة من المملكة الأردنية.
- 4- بناء نماذج وآليات لاختيار مديري ومديرات المدارس في وزارة التربية والتعليم، وفق مقياس فعالية القيادة التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو زعيتر، منير حسن (2009). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو مر، أسما ابراهيم (2015). "أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، حافظ؛ حافظ: بري (2003). إدارة المؤسسات التربوية. ط(1)، دار علاء للكتب القاهرة.
- إسماعيل، محمد محمود(1999). "المشكلات التي تواجه مدرء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البدرى، طارق (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط2. عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- البرعبي، سمية؛ طناش، سلامة (2008). "فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان". دراسات، الجامعة الأردنية 37-56، 35 (1).
- جرادات، عزت ومؤتمن، منى (2000). "التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية". المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- الجندي، عادل (2002). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة. ط1. مكتبة الراشد. الرياض.
- جوهر، صلاح الدين (1984). مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم. دار النهضة العربية. القاهرة.
- حجي، احمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط1. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع القاهرة.
- الحربى، قاسم بن عائل (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. ط1. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. الرياض.
- حمادات، محمد حسن(2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- الحوامده، صالح؛ عطاري، عارف(2018). "معرفة مدى تطبيق مدرء المدارس لمؤشرات معايير القياد المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم". كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، العلوم التربوية، 2(45).
- السواريس، ختام محمد (2019). "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم". المجلة العربية النوعية. مجلد (3)، ع (9).
- شاهين، عبير مرشد محمد(2011). "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصالحي، نبيل محمود (2011). استراتيجيات الادارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: القيادة- التكنولوجيا- إدارة الجودة. الجنادرية للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.
- الطراونة، تحسين(2013). "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- طشطوش، هایل عبد المولى (2009). أساسيات في القيادة التربوية. ط1. دار الكندي للنشر والتوزيع. الأردن.
- الطويسي، زياد وآخرون(2015). "القيادة التعليمية لتطوير المدرسة (مدخل إلى القيادة التعليمية)". ج1، عمان وزارة التربية والتعليم.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر. عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان .

- عطوي، جودت عزت(2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- العميرة، محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة. عمان، الأردن.
- الغامدي، عبد الله عبد الواحد(2013). القيادة التربوية. دار الكفاح للنشر. الرياض .
- لهلوب، ناريمان يونس(2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مخلوف، سميحة (2007). "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري". مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد(7): 309 - 369.
- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية(2011). ط5. مكتبة الشروق الدولية. مصر.
- منتدى الفكر العربي. (1991) تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين " الكارثة أو الأمل". عمان.
- المنيع، محمد عبد الله(1989). "أثر الأنماط الإدارية على أعمالهم في المدارس". مجلة جامعة الملك سعود، ج1، العلوم التربوية(201) بكلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الناقبة، محمود كامل (1997). البرنامج التعليمي القائم على الكفايات أسسه وبرامجه. ط1. مطابع الطوبجي التجارية. القاهرة.
- هزايمة، أميمة محمد سالم (2014). "درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة أربد". أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (2014) "معايير القيادة". عمان.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Buffie, Edward(1989)."The Principle and Leadership", Phi Delta Kappa, India Educational Foundation Blooming rona.
- Burch, Allen. (2014)." Principal Preparation: Perceptions of School Leaders in Florida", Unpublished Doctoral Dissertation, USA: Florid State University.
- Musaazi, J.C.S(1982). The Theory And Practice Of Educational Administration .The MacMillan Press LTD, London.
- Reynolds, D. (1989). "School effectiveness and school improvement. Groaning Netherlands RION institute for Educational Research, Amsterdam, Netherlands.
- Richter, Mary. 2006. "The Relationship Between Principle Leadership and School-Wide Position Behavior Support". An Exploratory Study, Doctor Of Philosophy, University of Missouri, Columbia, MO, USA.
- Ricketts, Cliff.(2011). Leadership Personal Development and Career Success, Library of congress. USA.
- Sindhvad, Swetal P. 2009. School Principals as Instructional Leaders: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines, Unpublished Ph.D. thesis, Faculty of the Graduate School, University of Minnesota, Minnesota, USA.