

The impact of self-evaluation of public school principals in Jordan on leadership practices and the quality of education from the point of view of school principals themselves – A field study on secondary school principals – Amman –

Khitam Abdalhameed Alsoud

College of Educational Sciences || University of Jordan || Jordan

Abstract: This study aimed to identify the impact of self-evaluation of secondary school principals in the Kasbah of Oman on leadership practices and the quality of education from the point of view of the principals themselves. The sample of the study consisted of all (39) secondary school principals of the Directorate of Education of the Kasbah of Amman. The results of the study showed that the overall arithmetic average of the study sample estimates for the effect of self-evaluation of school principals was (4.14) with a high evaluation score. The mean dimensions of the self-evaluation ranged between (3.82 - 4.14), where it came after the quality of leadership practices ranked first with an average of (4.14). With a high evaluation score, followed by second place after the quality of the learning process with an arithmetic average (4.00) and a high evaluation score, and in third place the quality of teaching with an arithmetic average (3.94) and a high evaluation score, and in the fourth place the quality of students' performance with an arithmetic average (3.84) and a high assessment score. , And last ranked c Dah school environment, an arithmetic mean (3.82) and highly evaluated high, These results indicate that there is a high impact of self-evaluation among secondary school principals in the Kasbah of Oman and education on leadership practices and quality of education. In light of these results, the study recommended the importance of self-evaluation of administrative and educational leadership practices and the quality of education

Keywords: Impact, Assessment, Secondary School Principals, Leadership Practices, Quality of Education.

أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الحكومية في الأردن على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم – دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية – عمان –

ختام عبد الحميد السعود

كلية التربية || الجامعة الأردنية || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (36) فقرة توزعت على خمسة أبعاد من أبعاد التقييم، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم لقصبة عمان والبالغ عددها (39) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة لأثر التقييم الذاتي لمديري المدارس بلغ (4.14) وبدرجة تقييم مرتفعة، وتراوح متوسطات أبعاد التقييم الذاتي ما بين (3.82 – 4.14)، حيث جاء بعد جودة الممارسات القيادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة تقييم مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية بعد جودة

العملية التعليمية التعليمية بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جودة التدريس بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جودة أداء الطلبة بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جودة بيئة المدرسة بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة تقييم مرتفعة، وتدل هذه النتائج على وجود أثر مرتفع للتقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان والتعليم على الممارسات القيادية وجودة التعليم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتقييم الذاتي للممارسات القيادية الإدارية والتربوية وجودة التعليم، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس والقادة التربويين لتعريفهم بأهمية التقييم الذاتي ومدخلات ومخرجات العملية التربوية والتعليمية في المؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: أثر، التقييم، التقييم الذاتي، الممارسات القيادية، جودة التعليم.

1- المقدمة

يعتبر مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً أحد أهم عناصر نجاح العملية التربوية، فهو المسؤول عن التخطيط والتنفيذ والتقويم للعملية التعليمية في المدرسة، وترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، وهو المسؤول أيضاً عن سير العملية الإدارية في المدرسة وحسن ممارستها، ويتفق التربويون من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها وتقويمها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال.

وفي السياق ذاته، أشار السعود (2009) إلى أن دور مدير المدرسة يبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تقييم ممارساته الإدارية والتربوية وتطويرها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تسيير الأعمال الإدارية المختلفة من جهة، وهو الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى، لذا أصبح واضحاً أن عمليات التقييم الذاتي لمدير المدرسة تعمل على تحسين العملية التعليمية والتربوية بكافة مدخلاتها.

وتحتل المدرسة موقعاً مهماً في العملية التربوية، مما يتطلب أن يقوم على تسيير وتقييم أعمالها إدارة مدرسية تهتم بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وتدعمهم وتوفر لهم فرص التقدم والنمو، وتهميأ لهم البيئة المدرسية المناسبة بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية من جميع جوانبها (Saada, 2016).

كما إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره في توجيه المعلمين والطلبة ومتابعتهم، وتقويم العملية التربوية بشكل مستمر، لأنه هو الذي يعمل على ترجمة السياسات التربوية وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها وزارة التربية والتعليم، كما إن من مهامه تقييم وتحفيز العاملين معه، وبخاصة المعلمين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح (العمري، 2009).

ويؤكد على هذا الرأي السعود (322، 2009) إذ يشير إلى أن: "القيادة التربوية الفعالة هي التي تقود المؤسسة التربوية إلى التغيير الإيجابي، وجعلها في وضع تنافسي أفضل، والأكثر من هذا أن حجم وطبيعة هذا التغيير يعتمد بشكل كبير على ما يمتلكه مدير التربية من رؤية استراتيجية واضحة تستشرف آفاق المستقبل وتحوله إلى واقع ملموس.

وتشير أبو سنيينة (2013) إلى أن الإدارة المدرسية الممثلة بمدير المدرسة تعد من أهم عناصر العملية التربوية، كونها المسؤولة عن إجراء عملية التقييم التربوية من أجل تسهيل تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التعليمية، وسير العملية التعليمية في المدرسة وحسن توجيهها، واتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات، والتخطيط للمستقبل بكفاءة، والتمهيد لمواجهة التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتربوية. ويؤكد على هذا الرأي عواد (2008، 252) إذ يشير إلى أن: "القيادة المدرسية المسؤولة هي التي تقود المدرسة إلى التغيير الإيجابي، وجعلها في وضع تعليمي أفضل".

وقد بادرت الكثير من بلدان العالم إلى إصلاح أنظمة التعليم فيها، من خلال تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية، باعتباره الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج التعليمية، لإحداث التغيير في مخرجات التعليم، الأمر الذي يستدعي ممارسة التقييم الذاتي لعمله ولمدرسته، سعياً للوصول إلى أنسب الطرق وأجودها وأكثرها نجاحاً للعملية التربوية، إلا إن مفهوم التقييم الذاتي لا يزال سطحياً وبسيطاً لا يتعدى المفهوم لدور الإدارة والإشراف والتوجيه والمتابعة، والتحقق من قيام المعلم بواجباته والتزامه بالأنظمة والتعليمات (الحمود، 2008).

وهنا يمكننا القول أنّ أهداف التّقييم الذاتيّ للمدرسة، تركز على الوصول إلى مجموعة من القرارات التي تتماشى ومسارات تطوير التّعليم، إذ يتم في من خلالها إعداد مصفوفة الأداء العام للمدرسة، وبالتالي تحديد مواطن الضعف ومواطن القوة في الأداء المدرسي، وتحليل وتفسير أسباب الخلل في الأداء المدرسي والإدارة، ووضع الخطة السليمة لتحسين الأداء والتغلب على السلبيات ومواطن الضعف، إضافة إلى تحديد وصياغة رؤية ورسالة المدرسة بما يهدف لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحديد الواقع من خلال الممارسات السائدة، والمأمول من خلال معايير مصفوفة الأداء العام في مجالاتها المختلفة، حيث تتمثل الحاجة بالفجوة أو التباين بين الواقع والمأمول في الأداء المدرسي، كما يتم تحديد الفرص والتهديدات والتي تمثل العوامل الايجابية والسلبية خارج المدرسة. من هنا جاءت أهمية تناول موضوع التقييم الذاتي وبالمدراس كمنظمات تعليمية تعلمية بشكل خاص، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في:

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن بشكل مستمر إلى تحسين العملية التربوية في مدارسها، من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة، وتأكيد ممارستها وتطبيقها داخل المدرسة، ومن هذه المفاهيم التقييم الذاتي للعملية الإدارية والتعليمية الموكولة إلى مدير المدرسة.

كما تتميز منطقة قصبه عمان بنسبة عالية من المتعلمين وحملة الشهادات الجامعية بمختلف درجاتها، مما يدل على ما تقدمه مدارسها من مخرجات تعليمية كماً ونوعاً ترفد به مؤسسات التعليم العالي في مختلف التخصصات العلمية والأدبية والفنية والرياضية، ومن هنا فقد جاءت رغبة الباحثة بالتعرف إلى أثر التقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم على الممارسات القيادية وجودة التعليم، وما تقوم به من أدوار إبداعية تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف العملية التربوية في البيئة المدرسية، تمهيداً لإعداد ثروة الأمة ورأس مالها البشري لتولي المسؤولية في مختلف المؤسسات والقطاعات.

إلا أن النظام التعليمي في الأردن لا يزال يعاني بشكل عام من مشكلات عديدة، أهمها تدني مستوى التعليم، وقصور في أداء بعض المعلمين، وكثرة أعداد الطلبة في المدارس الحكومية في الصفوف المدرسية. وقد أكدت كل من (العساف والصريرة، 2011) في دراستهما "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة" أن تدني مستوى مخرجات التعليم العام من أبرز القضايا التي يعاني منها التعليم في الأردن وأن ما يقلل من كفايته ويحد من فعاليته هي القضية المتعلقة بنوعيته، إذ يشكل تدني مستوى المخرجات التعليمية للتعليم العام خطورة كبيرة على حاضر نظام التعليم العالي ومستقبله، حيث يمثل خريجو مؤسسات التعليم العام مدخلات أساسية لنظام التعليم العالي والتي بدورها تؤدي إلى تدني مستوى نوعية التعليم فيه مما ينعكس سلباً على المجتمع بشكل عام ويعيق عجلة التنمية.

لذا لا بد لوزارة التربية والتعليم الأردنية أن تولي موضوع الجودة التعليمية الاهتمام المناسب والذي تستحق من خلال عمل أصحاب القرار على تطوير المدخلات ومتابعة العمليات بشكل مستمر للحصول على مخرجات منافسة وذات جودة، كما ويرى الباحثان أن من أهم المشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي في الأردن هي المشكلة الإدارية حيث تعد الإدارة المتميزة القادرة على القيام بالتقييم الذاتي لمؤسستها ولدورها مدخلا أساسيا لجودة التعليم، من هنا برزت فكرة البحث في التقييم الذاتي وأهميته وأثره على جودة التعليم.

وبالتالي، تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

س1: ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة الممارسات القيادية؟

س2: ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة العملية التعليمية والتعلمية؟

س3: ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة التدريس؟

س4: ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة أداء الطلبة؟

س5: ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة بيئة المدرسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت إلى تحديد أثر التقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم على الممارسات القيادية وجودة التعليم في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم بقصبة عمان.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة في حدود علم الباحثة من الدراسات الأوائل على المستوى المحلي، والتي تناولت موضوع أثر التقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم على الممارسات القيادية وجودة التعليم، وتحديدًا في قصبة عمان، إذ أنها ستشكل نقطة انطلاق نحو دراسات محلية أخرى في مناطق أخرى من الأردن ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معلومات على قدر من الأهمية للقادة التربويين ومديري المدارس، فيما يتعلق بممارسات التقييم الذاتي المتوفرة لدى مديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لقصبة عمان، وبالتالي العمل على تحسين الواقع المفروض بتخطيط وتقييم مهام مدير المدرسة الإدارية والتعليمية وكافة جوانب العملية التربوية في المدرسة، أو تعزيز الواقع التربوي في المدرسة وتحفيزه نحو الأفضل.

حدود الدراسة:-

- الحدود الموضوعية: أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم لقصبة عمان.

- الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الثاني من العام 2019/2020م.
- الحدود البشرية: مديرو المدارس الثانوية بقصبة عمان.

التعريفات الإجرائية:

التقييم: عملية منظمة تهدف إلى تحقيق القيمة والأهمية، وبيان القدرات المراد تقييمها. ويعرف إجرائياً: إصدار حكم على سلوك وشخصية ومعرفة وأداء وكفاءة العاملين، من خلال جمع وتحليل المعلومات - كمية وكيفية - وتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الاستبانة والمقابلات الفردية مع مديري المدارس.

الممارسات: الاستخدام الفعلي للتقييم الذاتي من قبل مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان، والتي تشمل: (الممارسات القيادية، العملية التعليمية والتعلمية، والتدريس، وأداء الطلبة، وبيئة المدرسة) (السعود، 2009، ص 252).

ويقصد بدرجة الممارسة: الحد الذي يتوافر فيه ممارسة التقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس أثر التقييم في الممارسات القيادية وجودة التعليم.

القيادة: 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 (بني هاني، 2016، 18).

وتعرف في هذه الدراسة: أسلوب قيادي يمارسه مدير المدرسة الثانوية في الأردن، من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها، وتحسين العملية التعليمية وجودة التعليم. وتقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة التقييم الذاتي لمديري المدارس.

جودة التعليم (Instruction Quality) : يشير مفهوم الجودة (Quality) بشكل عام إلى ثقافة التعامل مع المؤسسات التعليمية ليس فقط لضمان جودة المخرجات بل أيضاً لضمان جودة كافة عناصر المدخلات، لتحقيق الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة (علوان، 2010).

ويرى عطية (152، 2008) أن الجودة تعني الوصول إلى الكفاءة القصوى في تحقيق الأهداف. بينما يشير الشبول (2008، 22) إلى أن الجودة الشاملة للتعليم يقصد بها الحصول على منتج تعليمي جيد بالمؤسسات التربوية والتعليمية يتمثل في مستوى تعلم طلبتها، بالإضافة إلى إسهامها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وذلك من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول إدارياً وتربوياً في مدرسته، ويشرف على جميع الشؤون التعليمية والتربوية في مدرسته، ويوجه المعلمين وفق لوائح وتعليمات وزارة التربية والتعليم في الأردن. ويعرف في هذه الدراسة من يمثل القائد التربوي الميداني الذي يقوم بعمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه، تقييم) داخل المدرسة وخارجها بكل تفاعل وإيجابية ضمن مناخ مناسب في منطقة قصبة عمان في الأردن.

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن: المدارس الثانوية التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ويرى الزبون (2010) أن التقييم عملية منظمة وهادفة لجمع معلومات وبيانات عن جانب محدد لتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها، موضحاً أن هناك فرقاً واضحاً بين التقييم والتقييم، فالأول يعني ما تم إنجازه ولا يتبعه تشخيص أو علاج، أما الثاني فيتبعه تشخيص وعلاج. في حين أن التقييم (Assessment) رغم استخدامه مرادفاً للتقييم؛ إلا أنه أكثر محدودية في معناه. هذا ويعتمد التقييم على جمع البيانات وتنظيمها بطريقة

تسمح بتفسيرها بحيث يستند إليها لإصدار أحكام، ويعتمد التقييم على قياس متغيرات متعددة باستخدام أساليب متنوعة مثل الاستبانات والمقابلات من مصادر مختلفة مثل المعلمين والمديرين.

2- الإطار النظري:

وتعتبر عملية التقييم الذاتي أحد العناصر المهمة المستخدمة في الإصلاح التربوي بما لها من أثر في متابعة مدى تحقيق الأهداف، وأساس تلك العملية الاعتقاد بأن الفرد مشدود بطبعه إلى الكمال والبحث عن الأفضل، والشئ الإيجابي في النظرة إلى التقييم الذاتي في التربية هو الاقتناع بأن تطور العمل التربوي وتقدمه لا يعود في مجمله إلى التقييم الخارجي الذي يمثل السلطة صاحبة الثواب والعقاب، بل يرجع إلى تقويم المرء لذاته ومؤسسته وإدارته وطلابه في جو من الثقة والأمان بعيداً عن تصيد الأخطاء والنظرة التفتيشية، فإذا وجدت الأداة الجيدة للتقييم الذاتي، استطاع أن يرصد بها ممارساته وأن يحكم على عمله، فيعزز الجوانب الإيجابية ويعدل الجوانب السلبية. (Kaster, 2010)

وإذ تشكل عمليات التقييم الذاتي جزءاً محورياً من عمليات التقييم المدرسية، كما تعد واحدة من أهم الأدوات التي تتيح للمدرسة قياس أثر عملها في مختلف الجوانب التربوية والإدارية والتعليمية، ويتيح لها إجراء تقييم عام لجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها للطلبة، كما تقدم مؤشراً مهماً على مدى جودة أداء القيادة المدرسية ومدى نجاحها في قيادة عمليات التطوير في المدرسة، وتساعد عمليات التقييم الذاتي مدير المدرسة على إجراء تحليل دقيق لأداء مدرسته، ومعرفة نقاط القوة ومواطن الضعف الموجودة، مما يساعد في تحديد اتجاهات التطوير المستقبلية في المدرسة (Kristy, 2012).

وفي هذا الصدد يرى تومبسون وأسترلاند (Tombson and Aster land , 2008) أن التقييم الذاتي يتضمن وضع الخطط المستقبلية، وتحديد الغايات على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها. بينما يرى كوتلر (Kotler, 2007) أن التقييم عملية إدارية تتم خلالها صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تحديد رسالة وأهداف هذه المؤسسة المستقبلية. وينظر شحادة (2007) إلى عملية التقييم بأنها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وأنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من الحاضر.

ويرى برايسون (Brayso, 2008) أن عملية التقييم تشتمل على تحديد اتجاهات المؤسسة المستقبلية، وأهدافها الاستراتيجية، وإجراء تقييم داخلي وخارجي لبيئة المؤسسة، وتحديد القضايا الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من القضايا الاستراتيجية، ومن ثم الدعم والتأييد للاستراتيجيات وإجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم.

تهدف عمليات التقييم عموماً المساعدة على تشخيص نقاط القوة ومواطن الضعف في البرامج التعليمية والممارسات التربوية واتخاذ قرارات أفضل بشأن مقترحات العلاج والتطوير. وعليه يمكن القول: بأن التقييم في معناه العام هو عملية إعداد أو تخطيط للحصول على معلومات تفيد في تشكيل أحكام تستخدم في اتخاذ قرار أفضل من بين بدائل مطروحة وممكنة. ولكي يؤدي التقييم الهدف منه بالمعنى الذي تقدم فإنه يمكن النظر إليه باعتباره عملية تتضمن نشاطات متتابعة يمكن ترتيبها في ثلاثة مراحل رئيسية هي:

مراحل التقييم:

1. التخطيط: في هذه المرحلة يتم تخطيط وتصنيف المعلومات ذات الصلة بموضوع التقييم، حيث يتم بوضوح ودقة، تحديد نوع المعلومات ذات العلاقة من أجل صنع القرار المطلوب. ويتطلب ذلك وصفًا واضحًا للعوامل أو المتغيرات أو السمات المعبرة عن تلك المعلومات والتي تدعو الحاجة إليها (Jose, 2015).
2. الحصول على المعلومات: وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التي تم اتخاذ القرار بشأنها في المرحلة السابقة، وذلك بالاستعانة بالأدوات المختلفة لجمع المعلومات من الاختبارات والملاحظات والاستبيانات. وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية بناء واستخدام هذه الأدوات بأقصى درجة ممكنة من الدقة والضبط والموضوعية والحصول على المعلومات الدقيقة والصادقة ذات العلاقة بموضوع التقييم (Athanasoula, 2010).
3. معالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة: وذلك لإصدار الأحكام واتخاذ القرار المناسب. وهذا يتطلب تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب، كما يتطلب وصف المعلومات بلغة سهلة واضحة ومفهومة ليزود بها صانع القرار ليختار المسار الأنسب منها، ولما كان الهدف النهائي لأي برنامج تقويي تربوي هو المساعدة في اتخاذ أفضل قرار بشأن إصلاح الخلل في البرامج التعليمية والممارسات التربوية للإبقاء عليها في مسارها الصحيح وتطويرها إلى الأفضل، فإن من المقدمات الضرورية لاتخاذ القرار المناسب أن يتم تعيين مقدار الخلل في هذه البرامج أو تلك الممارسات وموطنه والأسباب المؤدية إليه، وإلا افتقد التقييم جدواه ومعناه وأصبح القرار المتخذ قرارًا عشوائيًا لا يؤدي إلى التصحيح ولا يرقى بالممارسة، بل من الممكن أن يؤدي إلى تفاقم الخلل (الحسن، 2014).

بناءً على ذلك يمكن النظر إلى أي برنامج للتقييم على أنه بمثابة دورة ثلاثية الأبعاد، بعدها الأول كمي وهو ما يعرف بالقياس، وبعدها الثاني نوعي وهو ما يعرف بالتقييم، أما البعد الثالث فهو كيفي وهو المتعلق بصنع واتخاذ القرار" فالقياس يهدف إلى التحديد الكمي للخلل الموجود في الأشياء أو الصفات أو الظواهر موضوع التقييم، بينما التقييم فيعني بتحديد نوع الخلل وموطنه ووصف أسبابه، وبإصدار القرار المناسب لعلاج ذلك الخلل وتعديل أو تصحيح الاعوجاج في الشيء أو الصفة أو الظاهرة، في ضوء ما تكشف عنه عمليتي القياس والتقييم تكتمل دورة التقييم (النهار والمحافظة، 2007).

أنواع التقييم:

- قد يكون التقييم مرحليًا تكوينيًا (Formative) حيث يعني باستخدام أدوات واتباع إجراءات في فترات زمنية متتابعة خلال تنفيذ البرنامج المعين، ويكون ذلك بهدف إيجاد نوع من التغذية الراجعة الفورية للقائمين على البرنامج، ومن ثم مساعدتهم على اتخاذ القرار المناسب لتعديل المسار في الوقت المناسب وكلما لزم الأمر.
- كما قد يكون إجماليًا أو ختاميًا (Summative) وذلك عندما يتم استخدام أدوات التقييم وإجراءاته في نهاية البرنامج بغرض التعرف على فعاليته والوقوف على مدى تحقيقه لأهدافه (Wfry, 2010).
- إلا أنه مما ينبغي الإشارة إليه في هذا السياق، أنه في كلا النوعين السابقين من التقييم (التكويني والختامي) يكون التقييم داخليًا عندما تكون معايير التقييم ومحاكاته من داخل البرنامج أو عندما يكون القائمون على عملية التقييم من بين مخططي البرنامج ومنفذه.
- بينما يكون التقييم خارجيًا عندما تكون معايير التقييم ومحاكاته من خارج البرنامج أو عندما تتم الاستعانة بمحكمين خارجيين للحكم على مدى فعالية البرنامج المعني (الحويلة والحويلة، 2009).

- ويكون التقويم ذاتيًا عندما يسعى الفرد لتقويم ممارسته دون عودة لآراء محكمين خارجين، ويتم ذلك وفق معايير موضوعية محددة تحددها وتشتمل عليها أدوات معينة تعرف بأدوات التقويم الذاتي. وتعرف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والتقويم الذاتي بأنه "مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استنادًا إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المدرسي في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد (الحراشنة، 2009).

أهداف التقويم الذاتي للمدرسة:

1. الوصول إلى مجموعة من القرارات التي يتم في ضوءها إعداد مصفوفة الأداء العام للمدرسة.
 2. تحليل وتفسير أسباب الخلل في الأداء المدرسي والإداري.
 3. ووضع الخطط السليمة للارتقاء بالأداء والتغلب على السلبيات.
 4. والتحديد السليم لرؤية ورسالة المدرسة بما يفي بالأهداف المنشودة.
 5. تحديد درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المدرسة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة.
- وذلك للانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات تحقيق المعايير، تحديد نقاط القوة والضعف والتي تمثل العوامل الإيجابية والسلبية داخل المدرسة، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات والتي تمثل العوامل الإيجابية والسلبية خارج المدرسة (أبو دلبوح، 2013).
- وشعورًا من الباحثة بأهمية التقييم الذاتي لمديري المدارس الحكومية في الأردن، ارتأت البحث في أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة مدينة عمان على الممارسات الإدارية وجودة التعليم من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والتي يُؤمل منها أن تفيد في تقديم مؤشرات عن التقييم الذاتي لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى تزويد مديري المدارس عن مستوى تقييمه الذاتي، بما قد ينعكس إيجابًا على أداء المدرسة. وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت مديري المدارس ودورهم في تقويم وتحسين العملية التربوية، من خلال ممارساتهم الإدارية المتعلقة بعمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، لتحقيق جودة التعليم في المدارس.
- فقد هدفت دراسة المنوري (2014) واقع التقويم الذاتي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة على عينة تكونت من (60) مديرًا من مديري المدارس الأساسية في سلطنة عمان وأوضحت نتائجها ضعف الفهم لأبعاد معايير ومؤشرات التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وقلة ثقافة المجتمع المدرسي حول فاعلية التقويم الذاتي، وضعف التأهيل والتدريب للموارد البشرية بالمدرسة لممارسة التقويم الذاتي، وضعف البنية الأساسية المهيأة لممارسة التقويم الذاتي للمدرسة، وقلة مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ التقويم الذاتي بالمدرسة، وندرة وجود جهات خارجية تساعد المدرسة على مراجعة نتائج التقويم الذاتي.
- هدفت دراسة أبو دلبوح (2013) إلى تعرف أثر عمليات التقويم لدى مديري المدارس على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (317) معلمًا ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وشكلت ما نسبته 17.5% من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصاله، الحساسية للمشكلات) بعد التأكد من صدقها وثباتها. بينت نتائج الدراسة أن أثر عمليات التقويم على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقييم كبيرة.

أجرى عيسان والعامري (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التقويم المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان ودولة قطر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة على عينة تكونت من (60) قائداً تربوياً وبينت نتائجها غياب الجانب التحفيزي للمدارس المشاركة في نظام تطوير الأداء المدرسي حيث إنه لا يوجد تحديد لمستويات التحفيز التي تحصل عليها المدارس نتيجة هذا التقويم، وأن الزيارات الصفية للمعلمين في نظام تطوير الأداء المدرسي غير كافية ولا تعطي مؤشرات فعلياً على حقيقة الأداء المدرسي.

هدفت دراسة فانوف وفان بتغم (Vanhoof and van Petegem, 2012) إلى التعرف على عمليات ونتائج التقويم الذاتي للمدرسة من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس البلجيكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طري تطبيق استبانة على عينة تكونت من (30) مديراً من مديري المدارس في بلجيكا وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المتطلبات لنجاح التقويم الذاتي مثل: أن يكون عملية دورية مستمرة، ويرتكز على مبادرات ذاتية في التصميم والتنفيذ والمتابعة، ويعتمد على رؤية واضحة تدعم ضمان الجودة، ويهتم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات بصورة منهجية نظامية، ويدعم عمليات التحسين والتطوير المستمر المرتكزة على نتائجه.

أجرى كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) دراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى تقييم الكفايات الإبداعية لمديري المدارس في مجال تطبيق المعرفة وممارسة القيادة، تكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم 100 مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

هدفت دراسة الزبون (2010) إلى تقييم عناصر النظام التعليمي الخمسة المعلم، الطالب، المنهج الدراسي، القيادة أو الإدارة وعملية التدريس، من منطلق توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين جودة التعليم، وتحسين العناصر الأخرى للنظام التعليمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس والمعلمين والبالغة (45) فرداً، توصلت الدراسة إلى أن كل من القائد التربوي، والمعلم، والطالب، عملية التدريس، المنهج الدراسي والقيادة الإدارية ستتغير إلى الأحسن باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات وانما استثمار البيئة المدرسية لإيجابيات والاتصال ليست مجرد إدخال المكونات المادية إلى أماكن التعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يساعد على بناء موارد بشرية قادرة على امتلاك المعرفة استخداماً وتطويراً وابتداعاً.

وفي الدراسة التي أجراها كل من الحويلة والحويلة (2009) في الكويت هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لتقييم الإبداع الإداري، والقيادة التربوية، تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (23) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

أجرى النهار ومحافظة (2007) دراسة في الأردن، هدفت العوامل التي تعزز عملية تقييم الإبداع الإداري ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة، وقد تكونت عينة الدراسة من 200 مدير ومديرة بالتساوي و1200 معلم ومعلمة بالتساوي، وأشارت نتائج التحليل العاملي باستخدام أسلوب المحاور المتعامدة إلى أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة 46.9% من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم، وهذه العوامل هي، القيادة التربوية، والحرية الأكاديمية، والتسهيلات التربوية، واتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي، والمساعدة المهنية والبيئة التعليمية المادية، كما أشارت نتائج تحليل التباين المتعدد إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر هذه العوامل كممارسات فعلية في المدارس تعزى للوظيفة والمؤهل والخبرة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

وبعد استعراض ما تقدم من دراسات يتبين أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض تلك الدراسات من حيث: موضوع الدراسة، والمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، والعينة والتي كانت في غالبيتها من مديري المدارس، إلا إن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في تناولها بالتحديد أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم، مما يعطي هذه الدراسة نوعاً من التفرد مقارنة بالبحوث والدراسات الأخرى.

وأما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تناولها لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان، وتطرق إلى تعرف أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم، بأبعادها: (الممارسات القيادية، العملية التعليمية والتعلمية، التدريس، أداء الطلبة، وبيئة المدرسة). إلا أن الباحثة أفادت من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة في تطوير معرفتها بإجراءات الدراسة الحالية، وفي تطوير أدائها، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

3- الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لموضوع هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم قصبه عمان للعام الدراسي (2019 / 2020م)، والبالغ (39) مديراً ومديرة، منهم (18) مديراً لمدرسة ثانوية للذكور، و (21) مديرة لمدرسة ثانوية للإناث. نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من جميع أفرادها من مديري ومديرات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم لقصبه عمان، والبالغة (39) مديراً ومديرة، منها (18) مديراً لمدرسة ثانوية للذكور، و (21) مديرة لمدرسة ثانوية للإناث. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة وفق خصائصها الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	46%
	أنثى	21	54%
	المجموع	39	100%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	12	31%
	أكثر من (5) سنوات	25	69%
	المجموع	39	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4	10%
	دراسات عليا	35	90%
	المجموع	39	100%

أداة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الحكومية الثانوية بقصبة عمان على الممارسات الإدارية وجودة التعليم من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة أداة الدراسة، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات والأدوات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة (الزبون، 2010؛ وفانوف وفان بتغم (Vanhoof and van Petegem, 2012)؛ وأبو دلبوح، 2013؛ وعيسان والعامري، 2013؛ والمنوري، 2015). تكونت الأداة من (36) فقرة توزعت على أبعاد استبانة التقييم الذاتي لمدير المدرسة، وهي: (تقييم جودة العملية التعليمية والتعلمية، تقييم جودة التدريس، تقييم جودة أداء الطلبة، تقييم جودة بيئة المدرسة، تقييم الممارسات القيادية). واتبعت الباحثة في إعداد أداة الدراسة الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، حيث اطلعت على عدد من المراجع والكتب والدراسات ذات الصلة.
2. أعدت الباحثة بعد المراجعة السابقة أداة الدراسة.
3. إعداد أداة الدراسة في ضوء أبعاد التقييم الذاتي لمدير المدرسة، تكونت بصورتها والاستراتيجيات من (36) فقرة توزعت على (5) أبعاد للتقييم الذاتي، (تقييم جودة العملية التعليمية والتعلمية (7) فقرات، تقييم جودة التدريس (6) فقرات، تقييم جودة أداء الطلبة (8) فقرات، تقييم جودة بيئة المدرسة (7) فقرات، تقييم الممارسات القيادية (8) فقرات).
4. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية من أساتذة الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (5) محكمين، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتكونت بصورتها النهائية من (25) فقرة توزعت بواقع (5) فقرات لكل بعد.

طريقة تقدير الدرجات لأداة الدراسة:

تم تقدير الإجابة عن فقرات أداة الدراسة من خلال استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وفق التدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). حيث تأخذ (بدرجة مرتفعة جداً (5) درجات، ومرتفعة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجة، وقليلة جداً (1) درجة، وقيمت الاستجابات بطريقة موجبة لجميع فقرات الأداة. واعتمدت الدراسة المقياس التصنيفي التالي لوصف مستوى قيم المتوسطات الحسابية من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{2}$$

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1- 2.33) يكون المستوى بدرجة قليلة.
 - 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.
- وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم ما يلي :

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام صدق المحكمين، والصدق البنائي، على النحو الآتي:

أ- صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين، حيث تم عرضه على (5) محكمين من أساتذة الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الأداة، من حيث مناسبتها لأهداف الدراسة، وانتماء الفقرة لبعدها، ووضوحها اللغوي. وبناء على نتائج التحكيم تم إعادة صياغة بعض الفقرات ، ودمج بعضها مع فقرات أخرى، ونقل بعض الفقرات من بعد إلى آخر، وفي ضوء آراء المحكمين اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (85%) فأكثر كمعيار لقبول الفقرة، واعتبرت نسبة اتفاق المحكمين على المقياس معياراً صادقاً ومنطقياً. لغرض استخراج مؤشرات الصدق البنائي لجميع فقرات الأداة، تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مشابهة تكونت من (15) مديراً ، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والأداة ككل، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة

رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس ككل	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس ككل
1	**0.426	19	**0.413
2	**0.551	20	**0.445
3	**0.534	21	**0.528
4	**0.577	22	**0.556
5	**0.621	23	**0.612
6	**0.671	24	**0.613
7	**0.426	25	**0.413
8	**0.551	26	**0.445
9	**0.534	27	**0.528
10	**0.577	28	**0.556
11	**0.621	29	**0.612
12	**0.671	30	**0.613
13	**0.624	31	**0.613

رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس ككل	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس ككل
14	**0.454	32	**0.522
15	**0.533	33	**0.456
16	**0.611	34	**0.587
17	**0.623	35	**0.595
18	**0.567	36	**0.572

يظهر من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات مقياس إدارة التميز تزيد عن (0.40)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود معامل ارتباط قوي بين الفقرات وأبعادها ومع الأداة ككل.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مشابهة تكونت من (15) مديراً مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعان) واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديراتهم في المرتين على أبعاد الأداة، وتم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية في التطبيق الأول لجميع فقرات الأداة، كما هو مبين في الجدول رقم (3) الذي يوضح معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وبطريقة التجزئة النصفية ومعاملات ارتباط بيرسون.

الجدول رقم (3): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لأبعاد أداة الدراسة

المجال	معامل (كرونباخ ألفا)	معامل الارتباط بين التطبيق	التجزئة النصفية
تقييم جودة العملية التعليمية	0.81	**0.84	0.75
تقييم جودة التدريس	0.86	**0.80	0.76
تقييم جودة أداء الطلبة	0.85	**0.79	0.73
تقييم جودة بيئة المدرسة	0.84	**0.78	0.74
تقييم الممارسات القيادية	0.86	**0.77	0.76
الأداة ككل	0.85	**0.78	0.75

يظهر من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.81-0.86)، كما بلغ معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0.85) وهي قيم مقبولة لأغراض التطبيق. كما يظهر أن قيم معاملات ثبات (التجزئة النصفية) لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.73-0.76)، وبلغ معامل (التجزئة النصفية) للأداة ككل (0.75) وهي قيم مقبولة لأغراض التطبيق. وأن جميع قيم معاملات الارتباط حسب طريقة بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على ثبات التطبيق.

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:
أ- معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة.

- ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أداة الدراسة وفقراتها.
ج- اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

4- عرض نتائج الدراسة:

عرض نتائج السؤال الرئيس:- ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (4) يبين ذلك.
الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على أبعاد أداة الدراسة والأداة ككل ورتبتها

رقم المجال	المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	جودة الممارسات القيادية	4.14	1.35	مرتفعة
2	2	جودة العملية التعليمية التعلمية	4.00	0.89	مرتفعة
3	3	جودة التدريس	3.94	0.92	مرتفعة
4	4	جودة أداء الطلبة	3.84	0.95	مرتفعة
5	5	جودة بيئة المدرسة	3.82	1.02	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.95	1.12	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان تراوحت ما بين (3.82 - 4.14)، حيث جاء بعد جودة الممارسات القيادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة مرتفعة من التقدير، تلاه في المرتبة الثانية بعد جودة العملية التعليمية التعلمية بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة جودة التدريس بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة جودة أداء الطلبة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الأخيرة جودة بيئة المدرسة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة من التقدير. وبينت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للتقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة مرتفعة من التقدير. مما يدل على وجود أثر مرتفع للتقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان والتعليم على الممارسات القيادية وجودة التعليم. ولكي يتم إعطاء صورة مفصلة عن أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد الاداة المتعلقة بأبعاد التقييم: (الممارسات القيادية، والعملية التعليمية، والتدريس، وأداء الطلبة، وبيئة المدرسة)، والجدول ذوات الأرقام من (5-9) التالية تبين ذلك:

أولاً: الإجابة على السؤال الأول

ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة الممارسات القيادية؟
الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات بعد تقييم الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	6	تبني ممارسات القيادة التربوية المتميزة.	4.50	0.82	مرتفعة
2	4	توفير فرص التطوير المهني للعاملين في المدرسة.	4.45	0.79	مرتفعة
3	8	دعم المجتمع المحلي للمدرسة.	4.30	0.72	مرتفعة
4	2	إدارة مشكلات المدرسة وفق أسس علمية.	4.25	0.77	مرتفعة
7	5	تبني القيادة التربوية التشاركية في التطوير والابتكار.	4.15	0.71	مرتفعة
5	7	ممارسة التقييم الذاتي والتخطيط والتطوير.	3.90	0.75	مرتفعة
8	3	تطوير آليات القيادة التربوية وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	3.86	0.60	مرتفعة
6	1	استثمار المؤسسات الخاصة والمجتمعية لمصلحة عمل المدرسة.	3.75	0.83	مرتفعة
بعد تقييم الممارسات القيادية ككل					
			4.14	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن جميع فقرات بعد الممارسات القيادية جاءت بدرجة تقييم مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات الممارسات القيادية ما بين (4.50-3.75) وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (6) ونصها: "تبني ممارسات القيادة التربوية المتميزة"، بمتوسط حسابي (4.50) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) ونصها: "استثمار المؤسسات الخاصة والمجتمعية لمصلحة عمل المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.75) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد تقييم الممارسات القيادية (4.14) وبدرجة تقييم مرتفعة.

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني.

ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة العملية التعليمية والتعلمية؟
الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات بعد تقييم جودة العملية التعليمية والتعلمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	11	الالتزام بمعايير ومتطلبات المناهج الدراسية.	4.30	0.82	مرتفعة
2	13	تلبية المناهج الدراسية لاحتياجات الطلبة للابتكار والابداع.	4.25	0.79	مرتفعة
3	9	تخطيط الدروس التعليمية بما يلي حاجات جميع فئات الطلبة.	4.22	0.72	مرتفعة
4	12	تعزيز التفاعل والتعاون ومهارات التواصل بين الطلبة أثناء التعلم.	4.18	0.60	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
7	15	مشاركة أولياء الأمور في التقييم الذاتي للعملية التعليمية وفي بناء وتقييم الخطة التطويرية للمدرسة.	3.85	0.71	مرتفعة
5	10	تقديم أنشطة ومشاريع تعليمية تقوم على الابداع والابتكار.	3.80	0.75	مرتفعة
8	9	تعزيز التفاعل والتعاون ومهارات التواصل بين الطلبة أثناء التعلم.	3.70	0.60	مرتفعة
بعد تقييم جودة العملية التعليمية والتعلمية ككل					
			4.00	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن جميع فقرات بعد تقييم جودة العملية التعليمية والتعلمية جاءت بدرجة تقييم مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات الممارسات القيادية ما بين (3.70-4.30) وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (11) ونصها: " الالتزام بمعايير ومتطلبات المناهج الدراسية "، بمتوسط حسابي (4.30) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) ونصها: " تعزيز التفاعل والتعاون ومهارات التواصل بين الطلبة أثناء التعلم "، بمتوسط حسابي (3.70) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقييم جودة العملية التعليمية والتعلمية (4.00) وبدرجة تقييم مرتفعة.

ثالثاً: الإجابة على السؤال الثالث.

ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة التدريس؟

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات بعد تقييم جودة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	18	تطبيق استراتيجيات تدريس تنمي مهارات البحث والاستقصاء العلمي.	4.15	0.82	مرتفعة
2	16	تعزيز التدريس للقيم والاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة.	4.10	0.79	مرتفعة
3	20	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة ومصدر للتعلم.	3.95	0.72	مرتفعة
4	17	معرفة المعلمين بموادهم الدراسية وكيفية تدريسها للطلبة.	3.88	0.77	مرتفعة
7	21	تخطيط التدريس بما يلبي حاجات جميع فئات الطلبة..	3.85	0.71	مرتفعة
5	19	تطبيق مهارات الاقتصاد المعرفي والتعلم المستقل لدى الطلبة.	3.72	0.75	مرتفعة
بعد تقييم جودة التدريس ككل					
			3.94	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن جميع فقرات بعد تقييم جودة التدريس جاءت بدرجة تقييم مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات الممارسات القيادية ما بين (3.72-4.15) وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (18) ونصها: " تطبيق استراتيجيات تدريس تنمي مهارات البحث والاستقصاء العلمي "، بمتوسط حسابي (4.15) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة

الفقرة رقم (19) ونصها: " تطبيق مهارات الاقتصاد المعرفي والتعلم المستقل لدى الطلبة "، بمتوسط حسابي (3.72) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقييم جودة التدريس (3.94) وبدرجة تقييم مرتفعة.

رابعاً: الإجابة على السؤال الرابع.

ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة أداء الطلبة؟

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات بعد تقييم أداء الطلبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	24	تحقيق مستوى تحصيل الطلبة قياساً إلى معايير المنهج الدراسي.	3.96	0.82	مرتفعة
2	27	تحقيق مستوى تحصيل الطلبة قياساً إلى معايير المستويات الوطنية والدولية.	3.94	0.79	مرتفعة
3	25	تحقيق مستويات معرفة وفهم ومهارات لجميع فئات الطلبة.	3.90	0.72	مرتفعة
4	22	تحقيق مستويات التقدم الدراسي بمرور الوقت لجميع فئات الطلبة.	3.88	0.77	مرتفعة
7	28	مشاركة الطلبة في عملية التعلم وتوليمهم مسؤولية تعلمهم.	3.85	0.71	مرتفعة
5	23	تطبيق التعلم في سياقات الحياة الواقعية للطلبة.	3.78	0.75	مرتفعة
8	29	اتباع الطلبة لأساليب الحياة الصحية والتزامهم بمعايير السلامة العامة.	3.72	0.60	مرتفعة
6	26	مشاركة الطلبة في الأعمال المجتمعية والوطنية والدولية.	3.70	0.83	مرتفعة
بعد تقييم أداء الطلبة ككل					
			3.84	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن جميع فقرات بعد تقييم أداء الطلبة جاءت بدرجة تقييم مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات الممارسات القيادية ما بين (3.96-3.70) وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (24) ونصها: " تحقيق مستوى تحصيل الطلبة قياساً إلى معايير المنهج الدراسي "، بمتوسط حسابي (3.96) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) ونصها: مشاركة الطلبة في الأعمال المجتمعية والوطنية والدولية "، بمتوسط حسابي (3.70) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد تقييم أداء الطلبة (3.94) وبدرجة تقييم مرتفعة.

خامساً: الإجابة على السؤال الخامس.

ما أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الثانوية بقصبة عمان على جودة بيئة المدرسة؟

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات بعد تقييم بيئة المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	35	المحافظة على صحة الطلبة وسلامتهم.	4.00	0.82	مرتفعة
2	32	رعاية الطلبة والعناية بهم بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.90	0.79	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	36	تطبيق إجراءات تعزيز أساليب الحياة المدرسية الآمنة.	3.82	0.72	مرتفعة
4	33	تقديم أعمال صيانة لمرافق المدرسة وتقييمها.	3.78	0.77	مرتفعة
7	34	توفير مياه الشرب الصحية للطلبة.	3.72	0.71	منخفضة
5	30	متابعة المقصف المدرسي والتزامه بمعايير الصحة العامة.	3.70	0.75	مرتفعة
8	31	توفير المرافق المدرسية، مكتبة، ملاعب، قاعة اجتماعات، صالة عرض، الخ.	3.69	0.60	منخفضة
		بعد تقييم بيئة المدرسة ككل	3.82	0.58	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (9) أن جميع فقرات بعد تقييم بيئة المدرسة جاءت بدرجة تقييم مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات الممارسات القيادية ما بين (3.69-4.00) وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (35) ونصها: "المحافظة على صحة الطلبة وسلامتهم"، بمتوسط حسابي (4.00) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (31) ونصها: "توفير المرافق المدرسية، مكتبة، ملاعب، قاعة اجتماعات، صالة عرض، الخ"، بمتوسط حسابي (3.69) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقييم بيئة المدرسة (3.94) وبدرجة تقييم مرتفعة.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة لأثر التقييم الذاتي لمديري المدارس بلغ (4.14) وبدرجة تقييم مرتفعة، حيث جاء بعد جودة الممارسات القيادية في المرتبة الأولى وبدرجة تقييم مرتفعة. تلاه في المرتبة الثانية بعد جودة العملية التعليمية العملية وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جودة التدريس وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جودة أداء الطلبة وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جودة بيئة المدرسة وبدرجة تقييم مرتفعة.

تدل هذه النتائج على وجود أثر مرتفع للتقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان والتعليم على الممارسات القيادية وجودة التعليم. وقد تعود هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان لديهم الخبرة والمعرفة اللازمة لممارسة أبعاد التقييم الذاتي لأعمالهم الإدارية والتخطيطية مما انعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية والتعليمية، والتدريس وبيئة المدرسة، وأداء الطلبة، والممارسات القيادية، والتقييم والمتابعة لخططهم التطويرية.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان بأهمية ممارسة التقييم الذاتي بطريقة جيدة وشاملة لجميع جوانب العمل الإداري والتربوي.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى الخبرة الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية بقصبة عمان، والتي ساعدتهم على الوعي بأهمية مهارات القيادة التربوية وتقييمها، لما لها من أثر إيجابي على الممارسة القيادية وجودة التعليم وتحسين مستوى أداء الطلبة، وقد تعزى أيضاً إلى وعيهم بأهمية الدور التربوي الموكل إليهم، وإدراكهم لأهمية ممارسة القيادة التربوية للقيام بأعمالهم بفاعلية.

وربما تعود هذه النتائج أيضاً إلى معرفة مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان أيضاً بمجالات التقييم الذاتي وأهدافه التي يفترض ممارستها من قبل القيادة التربوية للمدرسة، وإلى الخبرات التعليمية التي يمر بها مدير

المدرسة مسبقاً هي بكل تأكيد خبرات قيمة وذات أهمية كبيرة تساعده في الكشف عن المواقف والمشكلات المختلفة التي قد تتشابه مع المواقف التعليمية والتعلمية، وتسهل عليه عملية تفسيرها وتحليلها وتقويمها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها وبمشاركة فريق العمل المدرسي الأكاديمي والإداري وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم وتصوراتهم المختلفة حيال المواقف والمشكلات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية التعلمية، وهذه جميعها من متطلبات المدير الفاعل والقائد التربوي المبدع، والذي أكدت عليه دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) من أن الإبداع ينشأ من التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جيدة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تبدو منطقية، لأن مديري المدارس الثانوية بقصبة عمان يتم اختيارهم بناءً على أسس تربوية وإدارية تتضمن جميع أبعاد العملية التربوية وأبعاد تقويمها بموضوعية، إلا إن بعض مديري المدارس هم عادة ما يميلون بدرجة أكبر إلى تقييم الممارسات القيادية الإدارية والتخطيط في المجالات الإدارية، وذلك بسبب الخبرات التي اكتسبوها في وقت سابق من خلال مرورهم بالوظائف الإدارية والإشرافية، كونهم اعتادوا على ممارستها، ولا تتطلب جهداً إضافياً مختلفاً عند ممارستها. وترى الباحثة أن على مديري المدارس التركيز على التقييم الذاتي لواقع المدرسة الحالي على أن تشمل جميع مدخلات ومخرجات العملية التربوية من طلبة ومعلمين ومناهج وأساليب تدريس، واستخدام التكنولوجيا في التعليم والتخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.

إلا أن الباحثة ترى أن التقييم الذاتي لمدير المدرسة، لا بد أن يكون له أثر واقعي ملموس على جودة التعليم والممارسات القيادية، وبعد تشكيل الحكم بناء على المعلومات أو الأدلة ذات الصلة، مما يمكن مدير المدرسة أن يكون في وضع يمكنه من اتخاذ قرار بشأن مجموعة من الإجراءات المرتبطة بالمجالات التي تحتاج للتقييم والتحسين والتطوير، والتي تتطلب وضع أهداف ذكية محددة وقابلة للقياس والتقييم، ويمكن تحقيقها زمنياً، لإحداث التحسين والتطوير المطلوب، وينبغي أن تتضمن خطة التقييم والتطوير ملخصاً لنقاط القوة ومجالات التقييم، وأهدافه، مع التركيز على أداء الطلبة والتدريس وتحسين العملية التعليمية.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو دلبوح (2013). والتي أظهرت وجود أثر إيجابي لعمليات التقييم الذاتي لمديري المدارس على تحسين العملية التعليمية والممارسات القيادية. وتختلف مع نتيجة دراسة المنوري (2015). والتي أظهرت وجود ضعف في عمليات التقييم الذاتي لدى مديري المدارس في سلطنة عمان. ومع دراسة عيسان والعامري (2013) والتي بينت أن عمليات التقييم الذاتي التي تمارس في المدارس لتقييم جودة التعليم والممارسات القيادية غير كافية.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:
1. تولي مديري المدارس عمليات التقييم الذاتي في المدرسة، والعمل على تطويرها بما يحسن الممارسات القيادية وجودة التعليم وكافة جوانب العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.
 2. عقد دورات تدريبية للقادة التربويين وللإداريين لتعريفهم بمهارات التقييم الذاتي وطرق تطبيقها في المدرسة.
 3. تركيز عمليات التقييم الذاتي على الممارسات القيادية الإدارية وجودة التعليم.
 4. توجيه عملية التقييم الذاتي لمدير المدرسة نحو تحسين مستوى أداء الطلبة والتدريس وبيئة المدرسة.
 5. إجراء دراسات مستقبلية تناول التقييم الذاتي لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية المختلفة في الأردن وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو دلبيح، موسى. (2013). أثر عمليات التقويم لدى مديري المدارس على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، 19 (3)، 9-32.
- أبوسنينه، عونيه (2013). "درجة توافر الكفايات الفنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن"، مجلة دراسات (العلوم التربوية) 40 (2)، 598 - 618.
- 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.
- الحراحشه، محمد، ومقابله، محمد. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 (3، 4) : 395 - 431 .
- الحسن، مي (2014). الفاعلية الإدارية التربوية 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.
- الحمود، لانا (2008). أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع الاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد. (2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(53)، ص 507-545.
- حاتم عبدالله . (2015). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويره، مجلة جامعة الأزهر بغزة، (العلوم الإنسانية)، المجلد 13 (1) ، 167 - 203 .
- الزبون، محمد . (2010). تقييم عناصر النظام التعليمي الخمسة المعلم، الطالب، المنهاج الدراسي، القيادة أو الإدارة وعملية التدريس، مجلة جامعة دمشق، 6(4)، 112-136.
- السعود، راتب. (2009). الأنماط الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5 (3.4) : 249-262.
- الشبول، منذر. (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العساف، ليلى؛ الصرايرة، خالد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 (3)، 589 - 645.
- شحادة، حاتم عبدالله . (2007). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويره، مجلة جامعة الأزهر بغزة، (العلوم الإنسانية)، المجلد 13 (1) : 167 - 203 .
- علوان، نايف (2010). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات، ط1، عمان: دار الشروق للنشر، الأردن.
- العمري، حيدر. (2009). واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية التعلي م في الأردن: دراسة تحليله تطويريه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

- عطية، محسن (2008). تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، ط2، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- عيسان، عبدالله؛ العامري، إيمان. (2013). واقع التقويم المؤسسي المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان ودولة قطر. دراسات تربوية واجتماعية، جامعة المنيا، 19 (1)، 333-356.
- عواد، عدنان سليمان. (2008). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك الإداري وفاعليته في الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- المنوري، سعيد. (2014). واقع التقويم الذاتي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى سلطنة عُمان.
- النهار، تيسير؛ محافظة، سامح. (2007). العوامل التي تعزز عملية تقييم الإبداع الإداري ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن م التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن، مؤتمة للبحوث الدراسات، (3)7، ص 117-150.

المراجع الأجنبية

- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10): 2207–2211.
- Sanger, T., & Levin, W.(2005). Increasing Employees creativity by training their managers. *Industrial and commercial training*, Vol. 33, No. 2, p.p. 63-68.
- Saada, A. (2016). Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza.
- Wfry, R. (2010). The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness, *Dissertation Abstract International*. 456 (07). P. 3100.
- Vanhoof, Jan ;van Petegem, Peter (2012). The Process and Results of School Self-Evaluation through the Eyes of Experts: A Delphi Study. *International Studies in Educational Administration*. 40(1).47-61.
- Krists. B. (2012). seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6)، 2003. P. 261- 292.
- Tombson, D. and Nstland, N. (2008). Putting Top Managers Back into the Picture," *Strategic Management Journal Special Issue*, 2(155), 2002, pp. 10-24
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370–5376
- Kaster. O. A. (2010). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*. 3 (5):26 – 33.

- Kotler, S. (2007). "Organizational effectiveness and commitment through strategic management", Journal of European Industrial Training, 2(4), 2005, pp 1- 22.
- Jose, S. (2015). "Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States": University of Central Florida, Vol.64- 02A, Dissertation Abstracts International, pp. 359.