

The Degree of Ajloun Governorate School Principals Practice of Educational Leadership standers from teacher perspective

Mohammad Mahmoud AbdAllah AlGharibeh

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This Study aimed to identify the degree of Ajloun Governorate school principals practice of educational leadership standers from teacher perspective, the researcher used the Descriptive approaches, to collect data Questioner used, which consisted (33) paragraph Divided to five sector It was applied to an intentional sample of (430) male and female teachers. The results showed that the degree of public school principals' practice of educational leadership standards from the teachers' point of view obtained a total arithmetic mean (3.79 out of 5), that is, with a (high) degree of practice at the level of the five domains; The field of decision-making obtained the highest average (4.00), followed by the field of promoting community partnership with an average (3.93), thirdly, the field of human and material resources management with an average (3.92), all with a degree of practice (high), and fourthly, the field of promoting student learning with an average (3.67) and finally planning and evaluation with an average (3.43 and these two have a degree of practice (medium)The finding also showed there is no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) refers to teacher sex (male and female) in addition there were statistically significant differences between the teacher years of experience in favor of (9 years and more).

Keywords: degree of practice, School Principals, Educational Leadership standers, Ajloun, teacher perspective.

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين

محمد محمود عبد الله الغرابية

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (33) عبارة مقسمة على (5) مجالات، تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (430) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين حصلت على متوسط كلي (3.79 من 5)، أي بدرجة ممارسة (مرتفعة) وعلى مستوى المجالات الخمسة؛ حصل مجال صنع القرار على أعلى متوسط (4.00) يليه مجال تعزيز الشراكة المجتمعية بمتوسط (3.93) وثالثاً مجال إدارة الموارد البشرية والمادية بمتوسط (3.92) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ورابعاً مجال تعزيز تعلم الطلبة بمتوسط (3.67) وأخيراً التخطيط والتقييم بمتوسط (3.43) وهذين الأخيرين بدرجة ممارسة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة معايير القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ($\alpha \leq 0.05$) لصالح من خبرتهم (9 سنوات فأكثر)، واستناداً للنتائج قدم الباحث جملة من

التوصيات والمقترحات للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون وعموم المملكة الأردنية لمعايير القيادة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مدير المدرسة، القيادة التعليمية، عجلون. وجهة نظر المعلمين.

المقدمة.

المدرسة هي اللبنة الأساسية في المنظومة التربوية في المجتمع، والمصدر الأساسي لاكتساب الطلبة للمعارف والثقافات، وتطورهم اجتماعياً ونفسياً من خلال ما توفره لهم من معرفة، وتعتبر المعرفة المحور الرئيسي الذي تقوم عليه المؤسسات التعليمية وبما فيها المدرسة، من حيث الإنتاج والتطوير والإبداع؛ وعليه فإن إيجاد إدارة مدرسية قادرة على التعامل مع مستجدات العصر والتي يفرضها علينا الواقع المعاصر بما يميزه من ثورة معلوماتية متنامية أمراً ملجأً، فالإدارة لم تعد مقتصرة على الصورة التقليدية للإدارة وإنما تعدتها إلى ما يتعلق بالطلبة والمناهج والبيئة الداخلية والخارجية، وضرورة إحداث تغيير ذي مغزى في ثقافة المؤسسات وهيكلها التنظيمي ووظائفها (الشهري، 2015).

إنّ تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة؛ إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح؛ لذا فقد كثرت الدراسات التي تعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الإدارية الفاعلة (العساف والصرابره، 2011).

وتعد الإدارة المدرسية نواة التشكيل الإداري في النظام التعليمي؛ إذ يقع على عاتقها تنفيذ السياسة التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة، وتشكل الإدارة الناجحة ركيزة أساسية لأي مؤسسة من المؤسسات التعليمية الذي يتم من خلالها استغلال الموارد البشرية والمادية والعلمية، وتشغيلها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بما يحقق نقلة نوعية لهذه المؤسسة (عطير، 2015).

ولمّا كان مدير المدرسة يقف في قمة الهرم المؤسسي في هذه المؤسسة التربوية فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة عناصر البيئة التعليمية وتوجيهها، في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، وتبرز أهمية دور مديري المدارس بدرجة ملحّة في عصر تطوير التعليم وتحديثه؛ وذلك لأن فلسفة التعليم والخطط الدراسية ومحتواها والوسائل التعليمية والمباني المدرسية- مهما بلغت من أهمية فإن فاعليتها في نهاية الأمر- ترتبط بدور مدير المدرسة كقائد تربوي، بل أن توافر المدير الكفء يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون موجوداً من النقص في بعض هذه العناصر (إبراهيم، 2011).

إنّ لمدير المدرسة دوراً مهماً وفعالاً وذا دلالات واقعية ومؤشرات يمكن ملاحظتها وقياسها في متابعة الجانب الفني للمعلمين، وفي الإطار العام الذي يحكم العملية التربوية برمتها، فالمدير هو من يلاحظ دور المعلم القيادي والتربوي من خلال متابعته لأعماله ومدى اندماج المعلم في مجتمع المدرسة وتأثيره إيجابياً فيه من خلال علاقاته مع طلبته وزملائه، مما يؤدي إلى تحسين ظروف العمل، بما ينعكس إيجاباً على مخرجات عملية التعليم، فتكون متابعات المدير المستمرة للحصص الصفية للمعلم، وملاحظة الأداء الفني للمعلم في الكفائيتين المهنية والعلمية، فيرصد المدير ويوثق مؤشرات النجاح ويعززها، ومواطن الضعف فيعمل على الحد من تأثيرها أو يبني الخطط العملية الواقعية لمعالجتها، فيعمل على رفع مستوى الأداء، من خلال إلحاق المعلم في دورات تدريبية أو من خلال الزيارات

التبادلية مع معلمين ذوي خبرة، أو توجهه إلى قراءات محددة، ليساهم في تحسين الأداء ورفع مستواه في الكفاياتين المشار إليهما أعلاه (الهوري، 2013).

ويقوم مدير المدرسة بدور هام وفاعل في تيسير العملية التعليمية وإنجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي فيها، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطور المهني للمعلمين، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك للمعلمين، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم وتبادل الخبرات والمعرفة، وتحفيز المتعلمين وتشجيعهم بتوفير بيئة آمنة للتعلم، ولأنّ مدير المدرسة هو حلقة الوصل بين مكونات العملية التعليمية؛ فإن نجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه (الزعيبي، 2018).

قدمت وزارة التربية والتعليم الأردنية العديد من البرامج التدريبية الهادفة، سعياً منها للارتقاء بمستوى العاملين فيها، ورفع كفاءتهم، واستهدفت هذه البرامج عدداً من مكونات النظام التربوي، والتي تبين لها من خلالها أن عمليات التطوير والتغيير يجب أن تستند إلى المدرسة كوحدة أساسية للتطوير، وحيث أن المحرك الأساسي للمدرسة يتمثل في قيادتها، قامت وزارة التربية والتعليم، ومشروع تطوير المدرسة والمديرية، بإعداد برنامج القيادة التعليمية، الذي يركز على القيادة المتمركزة حول الطالب، وعلى الجانب التطبيقي، والممارسات العملية، والشراكة المجتمعية، وفق حاجات واقعية للمؤسسة التعليمية، ليسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بعيدة وقريبة المدى، من خلال دفع القادة إلى تحسين إنجازات الطلبة، وذلك من خلال التركيز على الأدوار الجديدة للمُشرفين التربويين، ومديري المدارس (جرادات والشطناوي، 2020).

مشكلة الدراسة:

ونظراً 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.

والقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجهاته وينفذون تعليماته من باب الاحترام والتقدير لا من باب الخوف.

أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الزعيبي (2018) وجود ضعف في دور مديري المدارس في تطوير البرامج التعليمية والتي تعتبر واحدة من معايير القيادة التعليمية، كما أظهرت دراسة الحوامدة والعطاري (2018) ضعف في ممارسة مديري المدارس للقيادة المتمركزة حول المتعلم، والتي تعتبر من أهم معايير القيادة التعليمية.

أسئلة الدراسة

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري الجنس؛ ذكور- إناث؛ والخبرة التدريسية (4 سنوات فأقل، 5-8 سنوات، تسع سنوات فأكثر)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين.
2. أثر متغيري الجنس (معلم، معلمة) والخبرة التدريسية (4 سنوات فأقل، 5-8 سنوات، تسع سنوات فأكثر) في إحداث فروق بين وجهات نظر معلمي المدارس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها وهي دراسة درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التعليمية؛ وعليه فإن للدراسة الحالية أهميتان:

- أهمية نظرية: حيث يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إضافة للأدب النظري المتعلق بمفهوم القيادة التعليمية وبيان أهمية دور مدير المدرسة في العملية التعليمية، وتأثيره على كافة مكوناتها.
- أهمية عملية: يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الجهات التالية:
 - مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لها لمعايير القيادة التعليمية والعمل على تطويرها.
 - مديرو ومديرات المدارس في المناطق التعليمية للاستفادة من معايير القيادة التعليمية وتعزيزها وتفادي السلبيات في حال تطبيق البرنامج على نواب المدرء حسب استراتيجية إصلاح التعليم.
 - الباحثون والمهتمون بمجال تنمية المهارات القيادية لدى العاملين في إدارة المؤسسات التربوية.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة التعليمية.
- الحد البشري: المعلمين والمعلمات.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية محافظة عجلون.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

مصطلحات الدراسة

- مدير المدرسة: " هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنيًا وإداريًا بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقًا للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة" (وزارة التربية والتعليم، 2014، 5).
- ويعرفه الباحث إجرائيًا: بأنه الشخص الذي يتولى إدارة المدرسة التابعة لمديرية محافظة عجلون في جميع شؤونها لتحقيق الأهداف التربوية، بما يتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلباته.
- القيادة التعليمية: "دورة أطلقتها وزارة التربية والتعليم بواقع 160 ساعة تدريبية بهدف تدريب مديري المدارس والمساعدین ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، على أسس القيادة التعليمية الناجحة، ويهدف البرنامج الى تطوير المدرسة والمديرية وتحسين الأداء العام وبناء القدرات لقيادة التغيير، بحيث يتلقى المتدربون خلال

التحاقهم بالبرنامج مهارات ومفاهيم مختلفة تتعلق بالقيادة الفاعلة والادارة بالنتائج والشراكة المجتمعية وبناء الخطط التربوية" (الحربي، 2020).

○ القيادة التعليمية إجرائيا: 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 حددتها أداة الدراسة.

- محافظة عجلون: إحدى محافظات المملكة الأردنية الهاشمية وتقع شمال العاصمة عمان.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية؛ إذ إنها صاحبة الدور الأساس في تفعيل العملية التربوية بجوانبها كافة من مدخلاتها إلى مخرجاتها، ومن هنا جاء الاهتمام بالإدارة المدرسية، والعمل على إعداد القادة التربويين وبالأخص القيادة المدرسية؛ إذ أن الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد على مدير ناجح، فالمدرسة هي الوحدة الإدارية الأساسية في النظام التربوي بل قاعدة هذا النظام، وتنعكس الممارسات الإدارية فيها على المعلمين والمتعلمين (شاهين، 2015).

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية وأشخاصها؛ بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين وبعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين، والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (عابدين، 2001).

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل (الدويك وآخرون، 2001).

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 (البرعمي وطناش، 2008).

يتنامى الاهتمام بالدور القيادي الإشرافي لمدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لأن هذا الدور يستهدف تحسين نوعية التعليم الذي يقوم به المعلمون والتعلم الذي يقوم به الطلاب وفيما يأتي أهم المهام التربوية التي تناط بمدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً (العالمي، 2015).

1- التخطيط: يقوم مدير المدرسة المشرف في مجال التخطيط بمناقشة المعلم في كيفية اشتقاق الأهداف التربوية الخاصة من الأهداف التربوية العامة وفي كيفية تحديد/ اشتقاق الأهداف التربوية للدرس ومناقشة المعلم في كيفية صياغة الأهداف التربوية سلوكياً والتحضير اليومي للدرس يتابع التحضير اليومي للدرس ويقدم تغذية راجعة (ملاحظات، توجيهات، مقترحات) شفوية أو خطية حوله.

- 2- مجال المنهج: أن الإشراف على تنفيذ المنهج وتطويره من المهام الرئيسية لمدير المدرسة، وفي هذا المجال يطالب مدير المدرسة بالاطلاع على المناهج الدراسية المقررة وتشكيل اللجان الخاصة لدراسة المناهج وتحليلها وإجراء الدراسات والبحوث وتقديم المقترحات اللازمة لتطويرها وتحسينها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية.
 - 3- تفعيل الموقف الصفّي وفعالياته: يمثل الموقف الصفّي مجال التفاعل الحقيقي بين المعلم والطالب والمادة العلمية وبيئة التعلم، وتحسين الموقف الصفّي بجوانبه كافة من أساسيات عمل مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً، ولكي يقوم المدير المشرف بهذه المهمة لابد له من زيارة المعلم زيارات صفية وفق الأساليب التربوية للزيارة الصفية وأن يقدم المساعدة للمعلم لتحسين أدائه الصفّي ليكون التدريس تفاعلياً حافزاً على التعليم والتعلم.
 - 4- مجال تنمية المعلمين مهنيّاً: من أهم وظائف مدير المدرسة في المجالين الفني والإداري تنمية موظفي المدرسة مهنيّاً، ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة عليه تنمية نفسه مهنيّاً قبل أن يقوم بتنمية المعلمين العاملين تحت إدارته وإشرافه. وتحتاج هذه العملية من المدير أن يتعرف -بوسائل علمية متعددة- حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها سواء بترشيحهم للدورات التدريبية أو ورش العمل أو حلقات النقاش أو غير ذلك.
 - 5- مجال المناخ المدرسي: أن تصميم برامج التطوير المهني، وتوفير فرصه للمعلمين وغيرهم من العاملين شيء جيد ويساعد في تحسين أدائهم، ولكن هذا وحده غير كاف؛ فالعمل التربوي المدرسي يتم في وسط ومناخ اجتماعي، هذا المناخ يفترض أن يكون حافزاً للعمل والنمو. ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون المدرسة بيئة آمنة ومريحة نفسياً، تشجع فيها ثقافات التعاون والتطوير والحرص على النمو التميز.
 - 6- مجال التقويم: أن التقويم مهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة، وهو عملية ضرورية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ومستوى نجاح الخطط وعمليات التنفيذ، ونظراً لأهمية التقويم في ضبط العمل وتصويب مساره وعملياته، لا بد أن تكون إجراءات مدير المدرسة علمية من حيث التنفيذ واستخلاص وتقويم التغذية الراجعة البناءة ولا بد له من إعداد أو توفير الأدوات المناسبة اللازمة.
- وبالرغم من ما حظيت به الإدارة المدرسية من دعم واهتمام من قبل المسؤولين عن العملية التربوية إلا أن مديري المدارس لا يزالون يعانون من عدد من المشكلات وهذه المشكلات متنوعة وتتعلق بأطراف متعددة منها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين المساعدين في الإدارة المدرسية وأولياء الأمور ومنها ما يتعلق بالمنهج بمعناه الواسع وبالمبنى المدرسي (القرني، 2017).
- ومن الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، ما يتعلق بالعملية التعليمية والتي تتمثل بالنقص ببعض الهيئات التدريسية، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين أكاديمياً ومهنيّاً، وعدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، إضافة إلى صعوبات في التكامل بين النواحي الإدارية والإشراف الفني، مثل زيادة الكثافة المقدره للفصول، ومن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين من جهة، وبين الإدارة المدرسية والطلبة وأولياء الأمور، إضافة إلى صعوبات تتعلق بالبنية التحتية للمدارس (هواش وخميس، 2021).

القيادة التعليمية:

تم إعداد برنامج القيادة التعليمية من قبل فريق من الخبراء الأردنيين في وزارة التربية والتعليم، ومشروع تطوير المدرسة والمديرية، المدعوم من الوكالة الكندية للإنماء الدولي (CIDA) وتشمل رؤية البرنامج على أن مديريات التربية والتعليم تبني ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير ودعم المدارس بمشاركة المجتمع المحلي، أما رسالة البرنامج فهي

تعزيز مقدرته المديرية للقيام بدورها في دعم مقدرات المدرسة وتنميتها، وتقييم جودة العمليات الإدارية الميدانية، وممارستها المتعلقة بدعم المدارس، كما يُساعد على بناء الخطط التطويرية التعاونية القابلة للتنفيذ والمتابعة؛ من خلال بناء مقدرات مهنية، وخبرات تربوية وبيئة تعليمية آمنة للطلبة ليتمكنوا من تحقيق النتائج التعليمية للمناهج، التي أقرتها الوزارة وأهداف تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، لرفد المجتمع بمواطنين مشاركين مبدعين قادرين على حل المشكلات، والإسهام في الوصول إلى اقتصاد المعرفة (وزارة التربية والتعليم، 2015).

ويهدف البرنامج إلى مساعدة المدارس على تحديد حاجاتها؛ لتحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم في إيجاد مدارس ذات جودة عالية؛ من خلال عملية المراجعة الذاتية القائمة على الأدلة، وتحليل الحاجات الخاصة بالمدرسة، ووضع الخطط الإجرائية، وتنفيذها، وتقييم نتائجها من قبل المدارس وتشمل مكونات البرنامج قيادة تطوير المدرسة، والقيادة التعليمية الفاعلة، وبناء العلاقات وتطوير الموارد البشرية، والقرار المبني على البيانات، وقيادة عمليات الشراكة المجتمعية، وإدارة الموارد المادية والبشرية، ومتابعة وتقييم تطوير المدرسة، والإدارة الموجهة بالنتائج، والاسناد التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2015).

وتعتبر القيادة التعليمية الناجحة هي الأساس التي تقوم عليه المؤسسات التعليمية الناجحة، ومن هنا كانت دورة القيادة التعليمية حريضة على تقديم معايير القيادة التعليمية الناجحة، ومن أهم تلك المعايير (2021, www.alwafaak.com).

- 1- أن القيادة التعليمية الناجحة تعتمد على التفويض الناجح: حيث أن من أهم معايير القيادة التعليمية الناجحة، أن يكون القائد قادر على توزيع المهام وتفويضها بأفضل ما يكون، وأن يكون لديه النظرة الثاقبة في توزيع المسؤوليات تبعاً للكفاءات المناسبة والشخصيات التعليمية المناسبة.
- 2- الهدف الأساسي من القيادة التعليمية هو التعليم: ومن هنا يتحدد المعيار الثاني، وهو أن القيادة التعليمية، يجب أن تتركز في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتحقيق أفضل مستوى من التعليم، والعمل على تحقيق ذلك من خلال توفير كل من الوظائف المناسبة، والموظفين ذوات الكفاءة، وأيضاً الوسائل التعليمية المناسبة، والجدول الزمني المناسب، وكل التفاصيل التي تتعلق بنجاح التعليم.
- 3- أن تكون القيادة التعليمية مرآة الخصائص التعليمية: أي أن تقوم القيادة التعليمية بتوضيح كل وجهات العمل التربوي الذي يحدث بالمؤسسة التعليمية، وكذلك أن تعكس العمل التربوي للمعلمين وخصائصهم وخصائص عملهم، فهي أحد أهم معايير القيادة التعليمية، والتي توضحها دورة القيادة التعليمية بالتفصيل.
- 4- أن يكون للقيادة التعليمية سلوب حكيم في إدارة المشكلات داخل المؤسسة التعليمية: فتلك أيضاً من أهم المعايير للحكم على القيادة التعليمية الناجحة، وهو كيفية التعامل مع المشاكل، وكما الحكمة التي يمكن أن تتعامل بها القيادة التعليمية مع تلك المشاكل دون خسائر نفسية أو مادية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة جرادات وشطناوي (2020) للتعرف على درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبية إربد من وجهة نظر مديري المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (165) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبية إربد كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتطوير

وإثراء وتحسين مكونات برنامج القيادة التعليمية لرفع كفاءة مديري المدارس، وتوفير بيئة مناسبة للتدريب تحوي جميع الوسائل والدورات والخدمات الضرورية.

- هدفت دراسة السواريس (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، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث طوّرت الباحثة أداة الدراسة المكونة من (30) عبارة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (64) مديراً ومديرة. 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 بين درجة 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.
- هدفت دراسة الزعبي (2018) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من (208) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن لمديري المدارس دوراً كبيراً في تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين، وأن أدوارهم في تطوير برامج تعليمية للأهالي كانت ضعيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير الخبرة، للذين خدمتهم أقل من 20 سنة.
- هدفت دراسة الحوامدة والعطاري (2018) إلى معرفة مدى تطبيق مدرّاء المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (313) مشرفاً من (13) مديرية تربية في شمال الأردن وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مدرّاء 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 (عشر 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.
- هدفت دراسة الشديفات (2016) إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب المجالات كما يأتي: الاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية، والتخطيط والتقييم، والقيادة المتمركزة حول التعلم، والقيادة والقيم والرؤية، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.
- هدفت دراسة المجلس الوطني الأمريكي (NPBEA, 2015) التعرف على العلاقة بين مواصفات القيادات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتطوير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت الأداة في الاستبانة طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (1000) مديراً من مديري المدارس الابتدائية والثانوية،

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين مواصفات المدير الناجح ونجاح الطلبة وتحفيزهم والتعاون مع أعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع المحلي، وتطوير استراتيجيات وتطويرها وتقييم الأداء للتأكد من تنفيذ الرؤية العامة للمدرسة، ومراجعة رسالة المدرسة ورؤيتها وتطويرهما حسب التغيرات الجديدة للمجتمع.

- أجرى بورش (Burch,2014) دراسة هدفت إلى تحري مدى إعداد المديرين لوظيفتهم في قيادة المدرسة من وجهة نظرهم ومدى جاهزيتهم بناءً على معايير فلوريدا للمديرين. واستخدم الباحث واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة الإللكترونية والمقابلات، واشتملت عينة الدراسة على (24) قائدًا مدرسيًا من منطقة مدارس فلوريدا و (64) معلما قياديًا 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.
- هدفت دراسة ويرابون ولافا (Wiraporn & Wallapha, 2014) التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس بتايلاند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (32) مديرا و (217) معلما، وقد أظهرت النتائج أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفعا، وخصائص الطلاب حصلت على أعلى نسبة، وجاء إنجازهم بأقل نسبة، وأن العلاقة بين فعالية المدارس والقيادة الاستراتيجية موجبة.

تعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قام الباحث ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة، بالإضافة الى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- تنوعت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادة التعليمية، فقد هدفت دراسة جرادات والشطناوي (2020) تعرف درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس، وهدفت دراسة السواريس (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، والزعيبي (2018) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لدوارهم القيادية في مدارس محافظة إربد، والحوامدة والعطاري (2018) هدفت معرفة مدى تطبيق مديري المدارس لمؤشرات القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم وهدفت دراسة الشديفات (2016) تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة (Burch, 2014) تعرف إعداد المديرين لوظيفتهم في قيادة المدرسة وجاهزيتهم، ودراسة (wivapora & Wallapha, 2014) تعرف مستوى القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بينهما..
- أما الدراسة الحالية فهذه للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

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:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021، حيث بلغ عدد (المجتمع) المدارس (130) مدرسة، وبلغ عدد المعلمين الذين يدرسون فيها (2961) معلماً ومعلمةً، منهم (1828) معلمة و (1133) معلماً.

عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعاينة الاحصائية هما الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار عدد من مدارس المحافظة وبلغ عددها (78) مدرسة عشوائية من مدارس الذكور والإناث، ومن ثم تم اختيار عينة طبقية من المعلمين والمعلمات حيث بلغ عددهم (430) معلماً ومعلمة، منهم (205) معلماً، و (225) معلمةً. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (430) فرداً حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة التدريسية.

الجدول (1) توزيع افراد العينة تبعا لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	معلم	205	0.48
	معلمة	225	0.52
	المجموع	430	100.0
الخبرة التدريسية	أربع سنوات فأقل	120	0.28
	خمس إلى ثمان سنوات	148	0.34
	تسع سنوات فأكثر	162	0.38
	المجموع	430	100.0

يلاحظ من الجدول (1) أن نسبة الإناث شكلت النسبة الأعلى في حجم عينة الدراسة الكلي، حيث بلغت النسبة 52%، في حين أن نسبة الذكور بلغت 48%، وهذا يدل على انفتاح أبناء المجتمع الأردني بشكل عام وأبناء مجتمع عجلون على تعليم المرأة، وأنها صاحبة طموح لتولي المناصب القيادية. وفيما يتعلق بالخبرة التدريسية فقد شكلت فئة المديرين ذوي الخبرة تسع سنوات فأكثر نسبة 38% من الحجم الكلي لعينة الدراسة، بينما بلغت نسبة المديرين أصحاب الخبرة أربع سنوات فأقل 28%، وهذا يدل على خبرة أفراد عينة الدراسة مما يعطي مؤشراً لمستوى إدراكهم لموضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة "معايير القيادة التعليمية" من قبل الباحث وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (33) عبارة مدرجة، وتم تقسيم

الاستبانة لمعايير تتناسب مع أسئلة الدراسة وهذه المعايير هي (صنع القرار وتكونت من (8 عبارات، تعزيز الشراكة المجتمعية وتكونت من (6 عبارات، إدارة الموارد البشرية والمادية وتكونت من (5 عبارات، التقييم والتخطيط وتكونت من (8 عبارات، تعزيز تعلم الطلبة وتكونت من (6 عبارات).

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (5) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول عبارات الاستبانة. حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (36) عبارة، 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 العبارات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له العبارة، 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 عبارات 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
معيار تعزيز تعلم الطلبة	0.86
معيار التقييم والتخطيط	0.86
معيار إدارة الموارد البشرية	0.79
معيار الشراكة المجتمعية	0.85
معيار صنع القرار	0.95
الأداة ككل	0.86

نلاحظ من الجدول (2) أن 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).

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 درجة الفاعلية: (منخفض، متوسط، ومرتفع) لدى أفراد عينة الدراسة، وهو: من (1.00- 2.33) درجة فاعلية منخفضة، ومن (2.34-3.67) بدرجة فاعلية متوسطة، ومن (3.68- 5.00) بدرجة فاعلية مرتفعة. والجدول () يوضح ذلك.

جدول (3) توزيع الأوزان على عبارات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الفاعلية	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في أنموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية (الشريفين والكيلاني، 2007):

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالآتي:

☒ درجة موافقة منخفضة من 1- 2.33.

☒ درجة موافقة متوسطة من 2.34 - 3.67.

☒ درجة موافقة مرتفعة من 3.68 - 5.

والجدول (4) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي وذلك للإفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

جدول (4) مقياس تحديد مستوى الملاءمة للمتوسطات الحسابية

الدرجة التقييم	المتوسط الحسابي
منخفضة	1- 2.33
متوسطة	2.34 - 3.67
مرتفعة	3.68 - 5

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وإجراء المعالجات الإحصائية

الآتية:

- 1- استخدام معامل كرونباخ ألفا للتعرف إلى درجة ثبات الاستبانة.
- 2- كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول.
- 3- ولمعرفة أثر متغير الجنس تم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ولمعرفة أثر متغير الخبرة تم إجراء اختبار (One-way ANOVA) ولمعرفة مصادر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Shefee).

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟"
- للإجابة هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الافراد المبحوثين على مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	معياري صنع القرار	4.00	0.67	1	مرتفعة
4	معياري تعزيز الشراكة المجتمعية	3.93	0.75	2	مرتفعة
3	معياري إدارة الموارد البشرية والمادية.	3.92	0.79	3	مرتفعة
1	معياري تعزيز تعلم الطلبة ككل	3.67	1.63	4	متوسطة
2	معياري التخطيط والتقييم	3.43	0.61	5	متوسطة
	درجة ممارسة معايير القيادة التعليمية ككل	3.79	0.89		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.79)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية كالتالي: لمعياري تعزيز تعلم الطلبة بمتوسط حسابي (3.67) وتقدير "متوسط"، ومعياري التخطيط والتقييم بمتوسط حسابي (3.43) وتقدير "متوسط"، ومعياري إدارة الموارد البشرية والمادية بمتوسط حسابي (3.92) وتقدير "مرتفع"، ومعياري تعزيز الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي (3.93) وتقدير "مرتفع"، ومعياري صنع القرار بمتوسط حسابي (4.00) وتقدير "مرتفع".

1- مجال معياري/ تعزيز تعلم الطلبة

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال معياري/ تعزيز تعلم الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	عبارات معياري/ مجال تعزيز تعلم الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يبيي مجتمعاً من النزاهة والمساءلة يتحمل فيها الأفراد مسؤوليتهم الفردية والجماعية عن سلوكياتهم.	3.78	2.99	1	مرتفعة
4	يستخدم الأدلة حول تقدم الطلبة لتطوير عملية التدريس، وتعزيز تعلم الطلبة بشكل متواصل.	3.70	2.50	2	مرتفعة
5	يبيي ثقافة مدرسية مستندة إلى الإيمان بإمكانات الطلبة.	3.68	1.99	3	مرتفعة
6	يتيح الفرص للطلبة لممارسة القيادة وصنع القرار، ليشركوا في تشكيل عملية التعلم.	3.67	0.99	4	متوسطة
2	يشرك إنجازات المدرسة مع المجتمع المدرسي والأطراف المعنية بشكل شفاف.	3.60	0.80	5	متوسطة
1	يبيي ثقافة تعلم تركز على تحسين تعلم الطلبة وإعدادهم للحياة.	3.58	0.50	6	متوسطة
	معياري/ مجال تعزيز تعلم الطلبة ككل	3.67	1.63		متوسطة

2- معياري التخطيط والتقييم

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال معيار/ معيار التخطيط والتقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	عبارات معيار/ التخطيط والتقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يقيم خطة تطوير المدرسة، ويتأمل فيها بناء على المراجعة الذاتية والاحتياجات المستجدة من أجل تحسين الخطة.	3.67	1.08	1	متوسطة
2	يقود عملية وضع التقارير الاستراتيجية بناء على عملية المتابعة، وذلك لرفع تقارير بالنتائج وحشد الموارد والدعم للتطوير المستمر.	3.60	1.03	2	متوسطة
8	يستخدم خطة تطوير المدرسة لتحفيز المجتمع والشركاء على المشاركة المجتمعية.	3.55	0.64	3	متوسطة
7	يستخدم كافة البيانات المتاحة للتطوير المستمر لتحسين أداء الطلبة وتعلمهم.	3.50	0.48	4	متوسطة
1	يضمن وجود نظام توثيق واضح يفهمه جميع العاملين ويلتزمون به.	3.48	0.44	5	متوسطة
6	يعزز ثقافة التطور في المدرسة.	3.44	0.50	6	متوسطة
4	يشرك الأطراف المعنية بشكل منتظم في متابعة التقدم الذي تحفزه المدرسة ضمن الأهداف المشتركة والمنصوص عليها في خطة تطوير المدرسة.	3.14	0.50	7	متوسطة
3	يتأمل في عمليات إدارة التغيير، ويعززها من أجل تقديم دعم أفضل لتطوير الإدارة المدرسية.	3.06	0.22	8	متوسطة
	معيار التخطيط والتقييم	3.43	0.61		متوسطة

3- معيار إدارة الموارد البشرية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال معيار/ معيار إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	عبارات معيار/ إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يتشارك مع المدارس الأخرى والمجتمع المحلي في المعرفة والمهارات	4.01	1.14	1	مرتفعة
5	يضمن الاستثمار المثل للموارد المادية والفنية لفائدة المدرسة والمجتمع.	3.97	1.11	2	مرتفعة
7	يستخدم الميزانية بشكل استراتيجي لتحقيق أقصى قدر من المنافع للطلبة.	3.91	0.75	3	مرتفعة
6	يضمن فعالية العاملين بالمدرسة ودافعيتهم وحماسهم.	3.87	0.40	4	مرتفعة
4	يكرم العاملين على تطورهم وادائهم ومكافأتهم مع تبنيهم القيادة والتطوير الذاتي.	3.84	0.54	5	مرتفعة
	معيار إدارة الموارد البشرية والمادية.	3.92	0.79		مرتفعة

4- معيار الشراكة المجتمعية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال معيار/ معيار الشراكة المجتمعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	عبارات معيار/ الشراكة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
2	يقوم بتشجيع الأسر على التطوع في المدرسة لمساعدة تعلّم الطالبات داخل المدرسة وخارجها.	4.08	0.70	1	مرتفعة
5	تفعل المدرسة مجلس الآباء والمعلمين	3.97	0.71	2	مرتفعة
1	تشكل المدرسة أعضاء مجلسها من بعض أفراد المجتمع	3.92	0.81	3	مرتفعة
3	ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للشراكة المجتمعية بين منسوبي المدرسة.	3.92	0.67	4	مرتفعة
4	تنظم المدرسة مهرجانات ثقافية واجتماعية وإنسانية مثل البازارات الخيرية.	3.90	0.90	5	مرتفعة
6	توفر المدرسة قنوات الاتصال الفعال بين المنتسبين والمجتمع المحلي	3.80	0.68	6	مرتفعة
	معيار تعزيز الشراكة المجتمعية	3.93	0.75		مرتفعة

5- معيار صنع القرار:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال معيار/ معيار صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	عبارات معيار/ صنع القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
8	لديه أهداف واضحة لصنع القرارات الإدارية	4.23	0.62	1	مرتفعة
2	يشرك الأطراف المعنية في صنع القرارات	4.02	0.65	2	مرتفعة
6	يستخدم أساليب تحليل المعلومات في صناعة القرارات	4.02	0.68	3	مرتفعة
1	يمتلك الكفايات الشخصية لصنع القرارات الإدارية	4.01	0.72	4	مرتفعة
3	يسعى إلى عدم التأثير على الإنتاجية عند عملية صنع القرارات	3.96	0.67	5	مرتفعة
4	يستخدم البيانات المتاحة في صناعة القرارات	3.94	0.72	6	متوسطة
5	يهتم بعدم التعارض في عملية صنع القرارات مع اللوائح والنظم	3.91	0.65	7	متوسطة
7	يضع القرارات بناء على تشخيص دقيق للمشكلات الفنية	3.90	0.65	8	مرتفعة
	معيار صنع القرار	4.00	0.67		مرتفعة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (معلم، معلمة)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغير (الجنس)، والجدول (11) توضح ذلك.

جدول (11): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	df	T	الدلالة الإحصائية
معلم	3.64	428	0.98	0.33
معلمة	3.74			

يظهر من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول الأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (0.98) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية (4 سنوات فأقل، 5-8 سنوات، تسع سنوات فأكثر)؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق (ANOVA) على الأداة ككل، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	127.16	2	63.58	27.76	*0.00
داخل المجموعات	92.979	427	2.29		
المجموع	1107.08	429			

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء أفراد العينة حول الأداة 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 (13) يوضح ذلك.

جدول (13) نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	4 سنوات فأقل	من 5-8 سنوات	9 سنوات فأكثر
4 سنوات فأقل	3.40	3.40	0.21	*0.59
من 5-8 سنوات	3.61			0.38
9 سنوات فأكثر	3.99			

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

يظهر من الجدول (13) أن مصادر الفروق كانت بين سنوات الخبرة (4 سنوات فأقل، 9 سنوات فأكثر) لصالح سنوات الخبرة (9 سنوات فأكثر) بمتوسط (3.99)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (4 سنوات فأقل) (3.40).

تفسير النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة ككل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مؤشرات معايير القيادة التعليمية قد استنبطت من الواقع التربوي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي للنظام التربوي الأردني، وأن عينة الدراسة تجمعهم ظروف تربوية وتعليمية واجتماعية متقاربة، كما انهم على دراية واحتكاك مباشر مع مديري المدارس، كما يدركون أهمية القيادة التعليمية، وأنهم يثقون بمديريهم الذين يعملون على إشراك المعلمين بصياغة الأهداف التعليمية للمدرسة، ويشركونهم بوضع الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون أهمية ممارسة مجالات القيادة التعليمية، مما يدفعهم لتحديد معايير الممارسات القيادية لها، كما قد تعزى إلى قناعة مديري المدارس بأهمية ممارسة معايير القيادة التعليمية لإيجاد بيئة تعليمية آمنة ومريحة، كما قد تعزى النتيجة إلى الدور البارز للدورات التدريبية التي تعقدتها الوزارة لمديري المدارس والمعلمين والتي يطلعونهم من خلالها على أنماط القيادة الحديثة، وتوعيتهم بأهمية دورهم وإعطاءهم الصلاحيات التي تساعد على تطبيقها. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جرادات والشطناوي (2020)، ودراسة السواريس (2019)، والشديفات (2016)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الزعبي (2018) والحوامدة والعطاري (2018).

وفيما يتعلق بنتائج السؤال الثاني والتي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة تبعاً لمتغير الجنس، فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين وعلى اختلاف جنسهم ينظرون إلى مديريهم بعين المساواة في الجهود المبذولة في تطبيقهم لمعايير القيادة التعليمية، وأن مديري المدارس يخضعون لنفس المؤثرات والدورات التدريبية، وانهم دائمي التنافس في حسن قيادة المدرسة واتباع الأنماط الإدارية الحديثة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جرادات والشطناوي (2021) والسواريس (2019) ودراسة الزعبي (2018) ودراسة الحوامدة والعطاري (2018).

أما فيما يتعلق بالفروق تبعاً لمتغير الخبرة والتي جاءت لصالح الخبرة (9 سنوات فأكثر) فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأكبر يملكون المعرفة بشكل أكبر لمجالات معايير القيادة التعليمية وأنهم يثقون بمديريهم بحكم اختلاطهم بهم بشكل أكثر، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2018)، ودراسة الحوامدة والعطاري (2018).

التوصيات والمقترحات.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة، وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- ضرورة المحافظة على هذه الممارسات وتعزيزها؛ بعقد دورات تدريبية وتثقيفية بشكل مستمر لمديري المدارس.
- 2- عقد دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز ودعم ممارسة معايير التخطيط والتقييم لدى مديري المدارس.
- 3- تفعيل دور الطلبة لممارسة القيادة وصنع القرار، ليشاركوا في تشكيل عملية التعلم.
- 4- وضع أسس وآليات لاختيار مديري ومديرات المدارس في وزارة التربية، وفق مقياس فعالية القيادة التعليمية.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات عن ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التعليمية، والمعوقات التي تواجههم، ضمن بيئات ومتغيرات مختلفة.
- 6- إجراء دراسة حول فاعلية معايير القيادة التعليمية في دعم النمو المهني للمعلم، ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لتطبيق معايير القيادة التعليمية لدى مديري المدارس ضمن بيئات ومتغيرات أخرى.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، محمد صبري (2011). الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والإفادة منه في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة جنوب الوادي.
- البرعبي، سمية وطناش، سلامة (2008). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان. مجلة دراسات الجامعة الأردنية 35 (1). ص ص 37-56.
- الحربي، صيته (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4 (16). ص ص 1-21.
- الحوامده، صالح؛ والعطاري، عارف (2018). مدى تطبيق مدراء المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم. كلية العلوم التربوية- جامعة اليرموك، العلوم التربوية. 2 (45). 78-91.
- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط3. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزعبي، هيام (2018). درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا. 9 (29). ص ص 139-150.
- 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. 3 (9). ص ص 115-138.
- شاهين، أماني (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس. (ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة) كلية التربية، فلسطين.
- الشديفات، سمية (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق في الأردن. مجلة المنارة. 22 (4). ص ص 133-170.
- الشهرري، سعد (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محائل من وجهة نظر الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية بينها. 101 (2). ص ص 201-236.
- عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. دار الشروق. عمان. الأردن.
- العامري، محمد علي (2015). كيف يقوم مدير المدرسة بعملية الإشراف. استرجع من www.sst5.com بتاريخ: 2021/8/10.
- العساف، ليلى؛ والصريرة، خالد (2011). انموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق. المجلد (27) العدد الثالث والرابع. ص ص 645-589.
- عطير، ربيع (2015). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية خضوري وسبل تطويرها. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح. 9 (5). 81-121.
- القرني، أحمد (2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس البناء بمدينة الرياض كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم. إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية). 33(6). ص ص 115-131.
- الهواري، عدلي (2013). دور مدير المدرسة في بناء عملية تربوية ناجحة. عود الند مجلة فصلية. عدد (79): 72-83.

- هواش، دلال، وخميس، مدين (2021). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. 28 (2). ص ص 1-18.
- وزارة التربية والتعليم (2014). تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس. عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2015). القيادة التعليمية للتطوير المدرسي تطوير برنامج الإدارة التربوية. تم الاسترجاع بتاريخ 2021/8/20. متوفر على: www.moe.gov.jo
- وزارة التربية والتعليم (2014) "معايير القيادة". عمان. أسترجم بتاريخ: 2021 /8/1 متوفر على الموقع: www.moe.gov.jo

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Burch, Allen. (2014). Principal Preparation: Perceptions of School Leaders in Florida. Unpublished Doctoral Dissertation, USA: Florid State University.
- National Policy Board for Educational Administration, NPBEA (2015), Professional Standards for Educational Leaders, NY, USA.
- Wiraporn, D., Wallapha, A (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol 112. 982 - 985.