

واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميها

صفاء جميل الجعفره، عاطف عمر بن طريف *

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع جودة أداء مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها وزعت على عينة الدراسة المكونة من (1150) معلما ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة تعزى للنوع الاجتماعي على المستوى الكلي للأداة وعلى الأبعاد باستثناء بعد "معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة المدرسة بالمجتمع المحلي، بتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة تعزى لسنوات الخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن وفق المؤهل بين ذوي المؤهل (بكالوريوس) ، وذوي المؤهل (بكالوريوس+ دبلوم) وذوي المؤهل (دراسات عليا) سنوات ولصالح المدرسين ذوي المؤهل (بكالوريوس+ دبلوم)، أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي ، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية ، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم ، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

الكلمات الدالة: جودة الأداء، أداء مديري المدارس، معايير القيادة الفعالة.

المقدمة

تعد المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية مهمة، ونظاماً متكاملًا تضم مجموعة من الأعضاء تربطهم علاقات ، حيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر بهم، لذلك فإن تعرض أي فرد في المؤسسة لظروف غير مناسبة، أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقية أفراد المدرسة سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة، وتعد المدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية تمثل جوهر الإدارة التعليمية والمثال الواضح لمجموعة عمل متكاملة ، تتضافر في إنمائه جهود فريق من العاملين ، فالمدرسة تقوم بعمليات التربية والتعليم ، وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات ، التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية وتساعدهم على التفاعل مع بيئاتهم ، وعلى غرس قيم وأخلاق المجتمع في نفوس الناشئة ، وعقولهم لتمكينهم من أن يسلكوا السلوك الاجتماعي المقبول. كما أنها تشكل العمود الفقري لإصلاح التعليم والنهوض به، وتحديد اتجاهاته ومركزاته ، وتشكل حجر الأساس لنظام التربية والتعليم ، كما أنها تشكل بناء أساسيا من أبنية المجتمع العريقة، قامت لتقوم بتنشئة وتربية الأجيال القادمة، وصبغهم بصبغة مستندة على فلسفة تربوية، ترتكز على الأخلاق والتراث الثقافي والأبعاد الاجتماعية الموروثة من المجتمع ولهذه المؤسسة خصائصها ومميزاتها ، التي تمتاز عن غيرها من المؤسسات المجتمعية الأخرى، لذا فإن تطوير المدرسة وتوسيعها، ورفع كفاءة منتسبيها حاجة ماسة لنجاح أهداف التربية والتعليم.

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير المدرسة ، باعتباره محور العملية الإدارية ، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها ، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة ، حيث إن الأداء

* الجامعة الاردنية. تاريخ استلام البحث 2016/5/11، وتاريخ قبوله 2016/6/16.

الجيد لمدير المدرسة يعدّ من أهم المتطلبات الأساسية التي تشهدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ، و شرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة ، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه ، وتوفير السبل المعنية التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية (حمادات ، 2008).

فمدير المدرسة هو ذلك الإنسان ، الذي ينفرد بتوجيه وإرشاد أفراد المدرسة ، إذ يمتلك خبرة تربوية، وتدريب عملي في مجال التربية والتعليم الأخلاقي وفنون الدراسة، فالإدارة المدرسية المتمثلة بإدارة المدير ، تتطلب إشراف وتوجيه ومن لا يعرف شيئاً عن التدريس ولم يعمل في حياته في مهنة التربية والتعليم ، فإنه من الصعب عليه أن يدير المدرسة بشكل فعال ومتكامل (الدعيس، 2003)، لذلك فإن المركز الذي يحتله مدير المدرسة من خلال علاقاته المتعددة مع المعلمين والطلبة ، والعالميين الإداريين داخل المدرسة يتطلب منه القيام بدور أكثر فاعلية قد ينتج عنه سلوك متعدد يؤثر إما سلباً أو إيجاباً في إدارة العاملين معه وقيادتهم بشكل يخلق جواً من الود والانتماء المؤسسي، وقد يلعب مدير المدرسة دوراً إدارياً بهدف تسيير أمور المدرسة الروتينية أو دوراً قيادياً يتمثل في التجديد والتطوير (القبابعة ، 2003).

كما أن الاهتمام بموضوع الأداء يتزايد في الوقت الحاضر ويمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها ، وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات تربوية أم تجارية أم حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة ، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية ، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين (البلوي، 2008).

وينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية ، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير ، والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة ، واحتياجاتها ، وقدراتها الفعلية ، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها ، سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة (موافي ، 2007).

ويعدّ الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتزدي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. ويعدّ الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفاً أساسياً للمنظمات، إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر ، 2007).

لقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام. فقد أشار الفياض (2005، 25) إلى أنه يقصد بأداء الفرد للعمل هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد، أو معايير يمكن من خلالها قياس أداء الفرد، وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد، ونمط الأداء. فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسدية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة، والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ومن مقاييس المعيار النوعي درجة خلو الأداء من الأخطاء، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعدّ إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء . الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفى، 2000).

لذا كان من الضروري أن تتغير النظرة إلى التربية من نظرة تقليدية قائمة على الحفظ والفهم والاستظهار إلى مفهوم أشمل وأوسع، قائم على إدراك المستجدات والمتغيرات التي يعيشها المجتمع، والقدرة على التعامل معها وتوظيفها التوظيف الأمثل، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء نظام تربوي ينهض بمستوى الفرد والمجتمع قائم عليه قائد مبدع، يوظف كل الإمكانيات والطاقات في خدمة طلابه

وتحسين أدائهم العلمي والمهاري (أحمد، 2003) ، ومن المداخل التطويرية للتطوير الكلي تطبيق إدارة الجودة في الأداء التربوي والتعليمي، حيث إن الأخذ بنظم الجودة تعد هدفاً استراتيجياً في التعليم من أجل التحول من نمط الإدارة التعليمية التقليدية إلى النمط المبني على مفاهيم الجودة الشاملة (الحري، 2002)

ويسبب الاهتمام بموضوع الإصلاح التربوي، فقد دعت الحاجة إلى تعريف أدوار المديرين والمعلمين في المدرسة، إذ لا يمكن انجاز مبادرات الإصلاح إلا بالقيادة ذات الجودة العالية، وهذا يتطلب من القادة أن يبدلوا دورهم من قادة تقليديين، ليصبحوا مؤثرين في المعلمين، وعلى المعلمين مواجهة جميع التحديات، وقبول المسؤوليات الجديدة، ليصبح لهم دور فاعل في عملية التغيير (Fullan, 2003)، والجودة في التربية تشمل كل مدخلات المؤسسات التعليمية وما تتضمنه من مواصفات الطلاب والمعلمين، والمباني والمناهج التعليمية، والعمليات وما تتضمنه من إعداد الطلاب وتدريب المعلمين وأعمال التدريس والإدارة وغيرها، بالإضافة إلى مخرجات المؤسسات التعليمية التي تتمثل في مواصفات تربوية عالية للطلاب والخريجين التي تبدو في مستوى معرفي ومهاري مرتفع ومواصفات شخصية يرتضيها المجتمع (سلمان، 2008).

إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية هي قضية كل المعنيين بالتربية والتعليم والمسؤولين عنه ابتداء من المعلم والمدير والموجه صعوداً إلى أعلى مستوى من مستويات المسؤولية، بل هي قضية كل العاملين بالمؤسسات التعليمية من إداريين وعاملين وحتى الطلاب وأولياء الأمور، وهي تعني المجتمع برمته الذي يتطلب نوعاً ومستوى تعليمياً معيناً يفي باحتياجاته ومتطلباته الحالية والمستقبلية، والجودة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية، والجسمية، والنفسية، والروحية، والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال، وحسن إدارتها (سلمان، 2008) ويقصد بفعالية أداء مدير المدرسة هو مدى النجاح الذي تحققه ممارساته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها، وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية، وتحسين مخرجات التعلم في المدرسة (البوهي، 2001).

إن الذي يميز إطار ضمان الجودة هو مجموعة الأسس والمبادئ التي تستند إليها في التحسين المستمر من خلال الالتزام بمعايير النجاح ومؤشرات الأداء كما أنه يحدد الأولويات ويرتبطها بقياس عمليات التعلم والتعليم والقيادة، ويحقق أهداف المنهاج ويكرس المدرسة كمنظمة تعليمية تعنى بشؤون الطلاب في بيئة غنية ذات موارد بشرية وموارد مادية ذات مستوى رفيع، ويتضمن إطار ضمان الجودة عناصر تعد ذات قيمة متميزة كالعلاقات الحسنة ومهارات التفكير العليا والتعاون وحل النزاعات والتحصيل الأكاديمي وأنماط التعلم واستراتيجيات التدريس، إضافة إلى أساليب التقويم المختلفة في انساق متصلة مباشرة بمعايير ضمان الجودة (ذيب، والحاج، وكيلي، 2006).

والجودة في التعليم تعدّ من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تملّيه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر (الخطيب والخطيب، 2006) ، وذهب بعضهم إلى أن الجودة الشاملة في مجال التعليم تشمل الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل لإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة)، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرائق وأقل تكلفة. وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف، أو المخرجات المنشودة، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا، حيث يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة (العريّنات، 2013).

وفي مجال التربية يرى الزواوي (2003) بأنها معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي نتعلم الآن، ومن خلال استعراض تعاريف مجالات الجودة يمكن القول بأنها تشتمل على الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على نواتج جيدة، والفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف والمخرجات.

ويرى هاري هرتز (Harry S.Hertz, 2001) استخدام معايير لقياس معدل الأداء هو صلب موضوع الجودة من خلال وضع مؤشرات لتلك الجودة في عناصر العملية التعليمية، كما يشمل أيضاً التقويم الذاتي من قبل القائمين على العملية التعليمية في ضوء المعايير الموجودة وتقويم العملية التعليمية، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وبدون هدر.

ويؤكد قرم (2008) على أن الجودة عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، وبمعنى آخر هي: الوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية التي تعدّ من أهم عوامل التفوق، إضافة إلى الالتزام بالأنظمة والتعليمات بعيداً عن المحسوبيات.

ويشير العاجز (2006) أنه على الرغم من بعض التباين في مدلولات الجودة إلا أنها تشترك في السمات الآتية:

- 1- التركيز على تحسين المنتج التعليمي.
 - 2- قيامها على إستراتيجية طويلة الأمد تتطلب جهداً لتحقيق الأهداف.
 - 3- تحتاج توفير قيادات فعالة قادرة على الابتكار.
 - 4- تحتاج إلى تدريب لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني.
 - 5- تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكاريه، وتوليد أفكار، والتخطيط السليم، للوصول للحل الأمثل.
 - 6- تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضى المستهلك
- تتطلب المدرسة الفعالة قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية وقيادة العملية التربوية في المدرسة، والعمل على زيادة فعاليتها، من خلال ممارسة مختلف النشاطات الإجرائية، والعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة فاعلية. ونظراً لكون العبء الأكبر يقع على كاهل مدير المدرسة، كان من الواجب على مدير المدرسة معرفة كيفية تهيئة الجو الملائم الذي يوفر الانسجام، والمناخ العلمي المناسب للعاملين معه، ومعرفة كفاءته، وزيادة فاعلية العاملين معه وكيفية الحصول على تعاونهم الكامل. وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشكل العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين وبين العاملين أنفسهم، ففاعلية النظام التربوي تتحدد بشكل أساسي تبعاً للطريقة التي يدار بها (الأمين وآخرون، 2000).
- إنّ المدير الفعّال هو القائد الذي يتولى أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد، والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل فيه الجماعة، وبالرغم من أن السمات القيادية تختلف من مجال لآخر. إلا أن هناك مجموعة من السمات المزاجية والعقلية والاجتماعية يجب توافرها في المدير الفعّال؛ وذلك لما لها من أهمية في تحديد فاعلية سلوكه القيادي، وتكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات، من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي ومن خلال زيادة الخبرات وتعزيزها من خلال المدرسة (حسين، 2006).
- وقد أشار محمد (2004) إلى الصفات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها مدير المدرسة الفعّال للقيام بأدواره المختلفة على النحو التالي:

1. ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرات البعيدة الناقبة، وفهم المواقف الدقيقة، وفهم تحليل ومواجهة المشكلات.
 2. معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة، أو ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمنته.
 3. خبرة علمية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.
 4. قدرته على قيادة الجماهير ومواجهتها، وقدرته على التخطيط والتعليم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه.
 5. شخصية محبة وجذابة، ونفسية مطمئنة تحب التعاون والعمل الجماعي، واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.
- إنّ المديرين الفعّالين الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو عملهم ينظرون إلى المشكلات التي تواجههم على أنها ليست مستحيلة الحل، ومن الواضح أنّ فاعلية المدير تتعلق بقدرة الفرد على العمل مع الآخرين أن المدارس الفاعلة (Effective Schools) تمتلك مديرين ينظر إليهم من قبل معلمهم على أنهم قياديون ذو كفاءة عالية. وأن المعلمين في هذه المدارس مصنفون على أنهم يتوقعون من طلبتهم تحصيلاً عالياً، ويوفرون مناخاً تعليمياً إيجابياً، وأنهم منظمون ومتابعون لتقديم طلبتهم وأهدافهم واضحة ومحددة (أحمد، 2000).

وفيما يتعلق بالمسؤوليات المناطة بمدير المدرسة، فقد أشار عابدين (2005) إلى أنّ مسؤولياته تتوزع في أربعة مستويات:

1. المستوى الإداري: ويتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التربوية.
2. المستوى الفني: ويتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للمعلمين والطلبة.
3. المستوى الاجتماعي: ويتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقة ذات تأثير متبادل بينهما.
4. المستوى الإبداعي: ويتمثل في قيادة التجديد والتطوير في العملية التربوية.

يهتم المدير الفعال بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين بخاصة في الأمور الروتينية حيث يتفرغ للتعليم والتعلم والنمو المهني للمعلمين، ويهتم بتجميع كل الطاقات والإمكانات المتوفرة، وتوفير الظروف المناسبة للابتكار والتجديد والإبداع، ويجعل المدرسة مكاناً محبباً ومرغوباً فيه للطالب والمعلم وجميع أفراد المجتمع المدرسي، فيحقق كل ذاته فيها، ويسعى إلى تنميتها وحمايتها ورفع مكانتها. وعليه، فإن فاعلية المدير هي محصلة تفاعل بينه وبين المدرسة والمجتمع، وأن أية محاولة لزيادة فاعلية المدير الإدارية لا بد أن تأخذ في اعتبارها تأثير هذه العناصر الثلاثة (المدير والمدرسة والمجتمع) في ذات الوقت، والمدير الفعال هو الذي يهتم بتوجيه الأعمال الإدارية داخل المدرسة والسيطرة عليها، وضبطها، واتخاذ القرارات السليمة، وهو الذي يقوم بتوجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بأسلوب علمي ديمقراطي يدفع العاملين لتطبيق خطته الإدارية والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، وهو القائد المشرف على تنفيذ الخطط التربوية (Hermann, 2006).

ووضع مشروع توكيد وضمان جودة التعلم في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن (السعود، 2009) معايير عناصر العملية التربوية، ومنها معايير الإدارة المدرسية، تفرع من كل معيار عدد من المؤشرات، والمعايير الرئيسية:

- معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية.
- معايير التخطيط الاستراتيجي.
- معايير التنظيم الإداري للمدرسة.
- معايير التنمية للعاملين وتقييم أدائهم.
- معايير إعداد الموازنة التخطيطية.
- معايير تطوير العمليات التدريسية الصفية.
- معايير تطوير البيئة التعليمية والتعلمية.
- معايير تحسين مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي.
- معايير تطوير الانضباط السلوكي لدى الطلبة.
- معايير التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معايير الأنشطة المدرسية والمسابقات الطلابية.
- معايير ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة:

لقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير المطلوب في مؤسسته التربوية، يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة وتحسين سبل الاتصال والتواصل مع العاملين فيها، ولهذا فإن موضوع جودة أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة، وتسعى جميع الأوساط التربوية الحاضنة للإدارات التربوية إلى تحسين وتطوير دور العاملين فيها، خاصة مديري المدارس لما لهم من دور أساسي وفعال في العملية التربوية، فإذا ما حسن أدائهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية التعليمية، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ذات مخرجات جيدة.

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تشهدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعنية التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية (حمادات، 2008).

ويرى كارنتر (2002) أنه لا يمكن أن تكون مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، ولا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء يترأسها مدير متميز. وبعبارة أخرى فإن المدير المتميز يستطيع أن يحول مدرسته إلى مدرسة متميزة، فكم من مدرسة متدنية الأداء تحولت بفضل إشراف مديرها وقيادته الناجحة إلى مدرسة ناجحة. وكم من مدرسة ناجحة تدنى مستواها بسبب عجز مديرها. إن الفرق بين مدرسة عادية وأخرى متميزة يعود إلى عدة أسباب، منها الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وأسلوب قيادته للمدرسة.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية وبالتحديد فإن هذه الدراسة أجابت عن الأسئلة التالية :

1. ما واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية ؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في تصورات أفراد عينة الدراسة (معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية) لجودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن (تُعزى لكل من الجنس، المؤهل العلمي ، الخبرة) ؟

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة الفئات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم من خلال معرفتها لواقع جودة الأداء لمديري المدارس وبالتالي تزويد قسم المعايير والجودة بالمعلومات التي يحتاجها حيث إن الهدف الرئيسي لهذا القسم هو ترسيخ ثقافة الجودة والتميز وانتهاج منحنى التقييم المؤسسي لمراجعة الاداء والتطوير المستمر وفق معايير تربوية موضوعية وايضا مساعدة الوزارة لتقديم وعقد دورات تدريب لمديري المدارس في الجودة وكيفية الوصول الى جودة الأداء

- توفر معلومات مهمة لمديري المدارس عن كيفية تحقيق مستويات جودة أدائهم وحول أثر ممارساتهم في تحسين مستوى الجودة وبالتالي النهوض والارتقاء بالعملية الإدارية.

- يمكن أن تقسح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين المهتمين بهذا المجال للقيام بدراسات مماثلة نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات بحث سيتم التأكد من صدقها وثباتها .

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على التعريفات المفاهيمية والإجرائية للمصطلحات الآتية:

يعرف الأداء بأنه :المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن ، 2002 ، 32) .

وعرفه سلطان (2004، 26) على أنه نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، وله الأثر الواضح في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد .

الأداء إجرائياً: بأنه الدور الذي يقوم به مدير المدرسة لضمان فاعلية أعلى للمدرسة، كما عكسته إجابات أفراد العينة عن العناصر المختلفة للأداء الواردة في الأداة التي استخدمت في هذه الدراسة.

الجودة: مجموعة العوامل والظروف التي يهيئها النظام التعليمي وقادته من أجل إتقان العمل من المرة الأولى وفي كل مرة، والعمل على تحسين البيئة التعليمية التعلمية وتهيئة المناخ التربوي الملائم للوصول إلى تحقيق المواطنة الصالحة وبناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة والاستفادة منها في صنع حضارة أمته (الحربي ، 2002 ، 18).

أما مفهوم الجودة في التعليم فهي كافة السمات او الخواص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساسا في تعليمهم وتدريبهم لتصميم الخدمة وصياغتها في اهداف بما يوافق وتطلعات الطلبة(ناصر وآخرون، 2011، 20).

الجودة إجرائياً: جملة الجهود التي يبذلها مدير المدرسة بغرض تطوير وتحسين مخرجات هذه المدرسة والوصول الى افضل النتائج.

جودة الأداء: القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة(عليما، 2004 ، 15).

جودة الأداء إجرائياً: مدى تحقق مجموعة من المؤشرات النابعة من مداخل الجودة في أداء مديري المدارس الثانوية في الاردن

حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية في اقاليم (الوسط ، الجنوب، الشمال).
- **الحدود الزمانية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة ضمن السياق الزمني الذي أجريت فيه وهو الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/ 2016 .

الدراسات السابقة :

قام العتوم (2002) بدراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مشرفاً ومشرفة و(479) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة موزعة على ستة مجالات وهي (التخطيط، والمناهج، والطلبة ، والمعلمون، والمجتمع المحلي، وجاهزية الأدوات للتدريب والإنتاجية). وقد أشارت الدراسة إلى: أن مستوى الأداء لمديري المدارس الثانوية المهنية كان متوسطاً فقد جاء مجال التخطيط بالترتبة الأولى بينما جاء مجال المجتمع المحلي بالترتبة الأخيرة، بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة في الإدارة والتخصص، وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم ولصالح المديرين

أما دراسة العلفي (2003) فقد هدفت التعرف إلى فاعلية أداء مديري المدارس العامة من خلال آراء المعلمين إذ اشتملت العينة على (350) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في صنعاء، وقد أعدت أداتان إحداهما لقياس فاعلية الأداء وشملت مجالين هما المجال المهني، والمجال الإنساني وكانت الأداء الثانية لقياس ضغوط العمل. ومن بين النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وقد كانت عالية من وجهة نظر المديرين ، لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، وحجم المدرسة)، توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ضغط العمل الناتجة عن لنمو والتقدم المهني، وبيئة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس.

وفي دراسة قام بها العمايرة وأبو نمر (2004) هدفت إلى معرفة أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين لأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة إن كان لمتغيرات الجنس، والسلطة المشرفة، والمؤهل العلمي اثر في فاعلية المديرين في القيام بأدوارهم . وقد تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وقد تم تطوير استبانة شملت عدة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير لجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير السلطة المشرفة ولصالح مديري وكالة الغوث ومديراته، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى المتغير المؤهل العلمي.

وأجرت الجرادين (2004) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الأداء المهني لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى التوتر، ومدى استخدام مهارات التعامل لديهم. اشتملت عينة الدراسة على (290) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج: أن مستوى الأداء المهني كان متوسطاً لمديري المدارس الثانوية، وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائية بين مستوى الأداء المهني، ومستوى التوتر لدى مديري المدارس، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المهني للمديرين، ودرجة استخدام مهارات التعامل.

أجرى العمرات (2010) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء، وبينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، وأشارت النتائج أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسية، والقيادة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة

دبلوم فأكثر، ومجالات توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة البكالوريوس فأقل. وجاءت دراسة عيسى ومحسن (2010) بهدف تحديد قائمة بالمعايير اللازمة لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي العلوم في المرحلة الأساسية وتحديد المعايير اللازمة لمعلمي العلوم في المرحلة الأساسية من وجهة نظر معلمي العلوم ومعرفة مدى توافر هذه المعايير لدى مجموعة من معلمي العلوم في المرحلة الأساسية. ووضع تصور مقترح للعمل على تطوير أداء المعلم في ضوء هذه المعايير. واستخدام المنهج الوصفي وكانت أهم نتائج الوصول إلى قائمة معايير الجودة اللازمة لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي العلوم في المرحلة الأساسية وتحديد الملامح الإجرائية عددا من الخطوات والمهام الإجرائية للتصور المقترح وضع الباحث التي يمكن إتباعها من قبل بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم.

الدراسات الاجنبية :

دراسة لوخواريني (Lukhwareni, 2003) هدفت الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت التغييرات التي استحدثتها نظام التعليم في دولة جنوب إفريقيا منذ عام (1994) حتى إعداد الدراسة قد أسفرت عن تحسين الجودة التعليمية، وإذا ما كان هناك بعض المدارس أديرت فعلاً بالجودة. ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث ببناء استبانة وزعت على عينة عشوائية من الإدارات المدرسية والمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن التغييرات التي تم إحداثها قد أسفرت فعلاً عن تحسينات في الجودة التعليمية، وأن المدارس التي طبقت نظام إدارة الجودة قد أصبحت من المدارس التي تتميز بنوعية التعليم وفاعليته. كما بينت النتائج أن تبني استراتيجية الجودة في بعض المدارس سيُمكنها من أن تصبح مدارس نموذجية للجودة.

وهدف دراسة ماجنز وبنجت (Maguns and Bengt, 2006) إلى تقويم مشروع التقويم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العليا بالسويد بما في ذلك تقويم الإجراءات والأدوات المستخدمة في المشروع. ومن أجل تقويم هذه التجربة أجريت مقابلات مع مدير التعليم الثانوي العالي وعشرة من مديري المدارس، كما طبق استبيان لجمع آراء العاملين التربويين الآخرين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من الأشخاص لا يبدو أنهم يفكرون كثيراً حول ماهية الجودة في البيئة التي يعملون فيها، كما أن العديد المؤسسات تتجه إلى العمل بنظام التقويم الذاتي دون التفكير الكافي في مبررات ذلك وكيفية تنفيذه. إضافة إلى ذلك فإن العمل يتم بدون إعادة وتهيئة جميع المشاركين، وبدون مناقشة القيم الأساسية التي تستند إليها العمل.

جاءت دراسة موسز ودافيد وستيفن (Moses, David and Stephen, 2006) بهدف التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات (300) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس. كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

ملخص للدراسات السابقة

إن استعراض الدراسات السابقة قد أفادت الباحثة إلى استنتاج ما يلي:

- 1- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- 2- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.
- 3- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

أما بخصوص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات مواضيع الجودة الشاملة والقيادة الفعالة، لما لها من أهمية عظيمة في تجويد العمل الإداري وتحسين النمط الإداري والرفع من سوية العاملين في أي مؤسسة، وكما أن لكل دراسة خصوصيتها فإن لهذه الدراسة خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة:

- تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث الحداثة، نظراً للتطور الهائل في العصر الذي نعيشه تكنولوجياً ومعرفياً والفجوات المعرفية التي يمكن أن تحصل بين دول العالم فإن موضوعي الجودة الشاملة والقيادة الفعالة يعتبران من القضايا المتطورة، وبناءً عليه فالدراسات السابقة التي تم عرضها أقدم من هذه الدراسة وهذا ما يميز هذه الدراسة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المكان، فالدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة طبقت في أماكن متعددة ولم تطبق في المملكة الأردنية الهاشمية عكس هذه الدراسة التي طبقت في المملكة الأردنية الهاشمية وهذا ما

يتميزها عن سائر الدراسات السابقة.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت مجتمع المدارس الحكومية وبالتحديد معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، حيث تم تناول واقع جودة أداء مديري المدارس .
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الربط ما بين جودة الأداء والقيادة الفعالة، كموضوعين هامين في الإدارة التربوية وهذا ما يميز هذه الدراسة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الشمولية، تناولت هذه الدراسة كافة أقاليم المملكة الأردنية الهاشمية (الشمال والوسط والجنوب)

الطريقة والاجراءات:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المملكة موزعين على ثلاث اقاليم (اقليم الشمال، اقليم الوسط، اقليم الجنوب) حيث بلغ تعدادهم الكلي (20191) معلما ومعلمة، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم (2016/2015) موزعين على الأقاليم المذكورة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيري الجنس والاقليم.

الجدول رقم (1)

توزع مجتمع الدراسة وفق متغير الإقليم والجنس

الاقليم	الجنس		المجموع
	معلم	معلمة	
إقليم الشمال	3377	4478	7855
إقليم الوسط	3736	5208	8944
إقليم الجنوب	1255	2137	3392
المجموع	8368	11823	20191

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (1150) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في الاقاليم الثلاثة وهي (اقليم الشمال، اقليم الوسط، اقليم الجنوب) وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة من هذه الاقاليم بطريقة طبقية عشوائية، ويبين الجدول رقم (2) أفراد عينة الدراسة وفق متغيري: النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل.

الجدول رقم (2)

أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	معلم	468	40.7%
	معلمة	682	59.3%
	الكلي	1150	100.0%
سنوات الخبرة	من 1 - 5 سنوات	335	29.1%
	من 6 - 10 سنوات	350	30.4%
	اكبر من 10	465	40.4%
	الكلي	1150	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	532	46.3%

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
	بكالوريوس + دبلوم	347	30.2%
	دراسات عليا	271	23.6%
	الكلية	1150	100.0%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس جودة الأداء في ضوء معايير القيادة الفعالة وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة كدراسة (السعود ، 2000)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (48) فقرة وتكونت من جزئين : الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديمقراطية عن المعلمين والمعلمات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). ويتضمن الجزء الآخر فقرات تقيس معايير القيادة الفعالة ، وقد بلغ عدد فقراته (48) فقرة .

صدق الأداة وثباتها :

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (10) محكمين من المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات الأردنية، من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة ، وفي كل بعد تنتمي له الفقرة، وصياغة كل فقرة من حيث اللغة والمجال الذي تنتمي إليه، وتم اعتماد معيار اتفاق نسبة 80% من المحكمين على كل فقرة، إذ تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها (80%) فأعلى من المحكمين. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة ، فقد تم استخراج ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبين معاملات ثبات الإعادة ومعامل ثبات كرونباخ ألفا .

الجدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل بُعد ولأداة ككل

معامل الثبات	البُعد
0.77	معيار التخطيط الاستراتيجي
0.79	معيار التنظيم الإداري للمدرسة
0.80	معيار التنمية المهنية للعاملين
0.78	معيار إعداد الموازنة التخطيطية
0.82	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية
0.81	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة
0.79	معايير الأنشطة المدرسية
0.86	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
0.92	الأداة ككل

نلاحظ من الجدول (3) أن أداة الدراسة تتمتع بقيم ثبات مقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات، وأن قيم معاملات الثبات مقبولة لمثل هذا النوع من المقاييس

معيار الحكم على الأوساط الحسابية:

للكم على درجة توفر المتغير التابع تم اتباع المعيار التالي: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى / 3 واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، اعتماداً على المعيار:

$$1.33 = 3/1-5$$

منخفض	متوسط	مرتفع
أقل من 2.33	أكبر أو يساوي 2.33 إلى أقل أو يساوي 3.66	أكبر من 3.66

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة:

- متغير الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- متغير المؤهل العلمي: وله ثلاث فئات: (بكالوريوس، بكالوريوس+دبلوم، دراسات عليا).
- متغير الخبرة: وله ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات) (5 - 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر).
- المتغير التابع: واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بواقع (1200) استبانة وتم استرجاع (1170) استبانة معبأة من قبل عينة الدراسة، وبعد فحصها تبين وجود 30 استبانة غير صالحة لعدم اكتمال الاستجابات فيها حيث تم استبعادها لتصبح عينة الدراسة (1150) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في الأقاليم الثلاثة، بعد ذلك تم تفريغ الاستبانات من خلال الحاسب الآلي.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA)،

نتائج الدراسة ومناقشتها::

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال: "ما واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة التي تقيس واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة وهي (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الإداري للمدرسة، والتنمية المهنية للعاملين، وإعداد الموازنة التخطيطية، وتطوير البيئة التعليمية والتعليمية، وتحسين مستوى أداء الطلبة، والأنشطة المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويبين جدول (4) ترتيب الأبعاد لإجابة السؤال الرئيسي وقد تم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية الموزونة.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
1	متوسط	.60	3.65	مقياس التنظيم الإداري للمدرسة
2	متوسط	.74	3.55	مقياس إعداد الموازنة التخطيطية
3	متوسط	.57	3.46	مقياس التنمية المهنية للعاملين
4	متوسط	.74	3.33	مقياس التخطيط الاستراتيجي
5	متوسط	.49	3.26	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية
6	متوسط	.68	2.97	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
7	متوسط	.74	2.81	معايير الأنشطة المدرسية
8	متوسط	.73	2.78	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة
	متوسط	.33	3.23	الاستبانة ككل

يتضح من جدول (4) أن درجة تقدير واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (3.23) وانحراف معياري (0.33) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن ويعزى ذلك لعدم امتلاك مديري المدارس لمعايير القيادة الفعالة ولعدم حرصهم الكافي علي تنمية انفسهم مهنيًا من خلال استغلال فرص التنمية المهنية المتوفرة لهم على مستوى المديريات وذلك من ورش تدريبية وإطلاع على خبرات وتجارب سابقه لمدراء ومديرات متميزون وعدم المشاركة المدراء والمديرات بجائزة الملكة رانيا للمدير المتميز مما قد يعود عليهم بالاطلاع الجيد على كل ما هو جديد ومستحدث على مستوى الادارة المدرسية كما يتيح لهم هذه المشاركة بالجائزة العمل ضمن معايير الجائزة الشاملة لمعايير القيادة المدرسية الفاعلة التي تجعل من ادائهم افضل وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنوم ، 2002) و(العلفي ، 2003) و(الجرادين، 2004) التي توصلت الى ان اداء مديري المدارس كان متوسطا ، اختلفت مع (العمرات، 2010) التي اشارت الى ان اداء مديري المدارس كان عاليا. وفيما يتعلق بترتيب مجالات جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد جاء مجال " التنظيم الإداري للمدرسة " بالمرتبة الاولى ، وجاء مجال " معايير تحسين مستوى أداء الطلبة " في المرتبة الأخيرة .

وللوقوف بصورة تفصيلية على واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة فقد تم تناولها وفق مجالات الاستبانة وعلى النحو التالي :

1- معيار التخطيط الاستراتيجي

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة
" معيار التخطيط الاستراتيجي " من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	يسعى المدير الى إيجاد فهم مشترك لدى العاملين حول أهداف الخطة.	3.41	.98	متوسط
2	5	يحسن المدير الخطة في ضوء التغذية الراجعة.	3.39	.99	متوسط
3	2	يوزع المدير مسؤوليات تنفيذ الخطة بدقة على العاملين.	3.34	.98	متوسط
4	1	يبنى المدير خطته الاستراتيجية بطريقة تشاركية.	3.27	1.00	متوسط
5	3	يقيس المدير نواتج الخطة في ضوء مؤشرات أداء واضحة.	3.26	.97	متوسط
		معيار التخطيط الاستراتيجي	3.33	.74	متوسط

يتبين من الجدول (5) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معيار التخطيط الاستراتيجي كإحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.74) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معيار التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معيار التخطيط

الاستراتيجي فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.26 – 3.41). وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يسعى المدير الى إيجاد فهم مشترك لدى العاملين حول أهداف الخطة." في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء، وربما يعزى ذلك إلى ضرورة وجود الفهم المشترك لدى العاملين حول أهداف الخطة التي يحددها المدير لمدرسته، حتى تسير المدرسة بالاتجاه الصحيح وتحقيقاً لأهداف العملية التعليمية – التعلمية، وهذا الفهم المشترك للعاملين حول أهداف الخطة يساعد على القيام بالعمليات داخل المدرسة التي تحقق أهداف هذه الخطة بكفاءة وفعالية عالية في أُل وقت وجهد وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص بقياس المدير نواتج الخطة في ضوء مؤشرات أداء واضحة، وربما يعزى ذلك إلى أن قياس نواتج الخطة يأتي كمرحلة أخيرة بعد مرور عدة مراحل منها: (تحديد المهام والمسؤوليات، عمل تغذية راجعة باستمرار للخطة،)، بعد ذلك تأتي مرحلة قياس نواتج الخطة، التي هي على مدار العام الدراسي، لذلك جاءت هذه الفقرة بأقل تقدير.

معيّار التنظيم الإداري للمدرسة

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة " معيار التنظيم الإداري للمدرسة " من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	يحدد المدير الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف التنظيمية.	3.88	.77	مرتفع
2	2	يوفر المدير أدلة عمل واضحة للعاملين للتخلص من تعارض الأدوار.	3.79	.88	مرتفع
3	1	يعتمد المدير هيكلًا تنظيميًا معن للجميع .	3.66	.91	متوسط
4	5	يحدد المدير الوصف الوظيفي (المسؤوليات والسلطات) الخاصة بكل وظيفة .	3.55	.90	متوسط
5	3	يتابع المدير تطبيق العاملين للتشريعات التي تحكم أعمالهم.	3.37	1.00	متوسط
		معيّار التنظيم الإداري للمدرسة	3.65	.60	متوسط

يتبين من الجدول (6) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معيار التنظيم الإداري للمدرسة كإحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.60) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معيار التنظيم الإداري للمدرسة.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معيار التنظيم الإداري للمدرسة فقد جاءت عبارتين بدرجة تقدير عالية وباقي العبارات جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت متوسطاتها الحسابية لهذا المعيار من (3.37 – 3.88).

وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يحدد المدير الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف التنظيمية." في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء، ، وربما يعزى ذلك إلى أهمية أن يعرف كل شخص في المدرسة الأعمال والمهام المطلوبة منه، وذلك للقيام بها بكفاءة وفعالية عالية وفي أقل قت وجهد وتكلفة، وبما يحقق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية – التعلمية. وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يتابع المدير تطبيق العاملين للتشريعات التي تحكم أعمالهم." يتابع المدير تطبيق العاملين للتشريعات التي تحكم أعمالهم " وربما يعزى ذلك إلى ان هناك أولويات عند مدير المدرسة تدرج وفق أهميتها وبما تخدم العملية التعليمية – التعلمية، فمدير المدرسة بعد أن يحدد المهام والمسؤوليات تأتي في النهاية متابعة التطبيق من قبل العاملين، ولذلك جاءت بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال.

مقياس التنمية المهنية للعاملين

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة
مقياس التنمية المهنية للعاملين" من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	7	يشجع المدير على الإبداع والتفكير في مختلف المواقف التعليمية.	3.82	.77	مرتفع
2	6	يهيئ المدير الظروف المناسبة لتطبيق استراتيجيات تدريس حديثة.	3.72	.82	مرتفع
3	1	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.	3.58	.84	متوسط
4	9	يشجع المدير المعلمين على تبادل الزيارات الصفية بينهم	3.51	1.03	متوسط
5	2	يبنى المدير خطة التنمية المهنية للعاملين في ضوء احتياجاتهم.	3.45	.85	متوسط
6	8	يطور المدير مهارات المعلمين في الإدارة الصفية الفاعلة.	3.34	.93	متوسط
7	3	يشجع المدير العاملين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية.	3.28	.90	متوسط
8	5	يقيس المدير أثر برامج التنمية المهنية.	3.26	.79	متوسط
9	4	ينظم المدير برامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة .	3.21	.74	متوسط
		مقياس التنمية المهنية للعاملين	3.46	.57	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء مقياس التنمية المهنية للعاملين كإحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.57) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في مقياس التنمية المهنية للعاملين.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن مقياس التنمية المهنية للعاملين فقد جاءت عبارتين بدرجة تقدير عالية وباقي العبارات جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وتراوحت متوسطاتها الحسابية لهذا المقياس من (3.21 – 3.82).

وجاءت الفقرة (7) التي تنص على " يشجع المدير على الإبداع والتفكير في مختلف المواقف التعليمية." في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء، وربما يعزى ذلك إلى أهمية الإبداع والتفكير لخدمة المواقف التعليمية، والابتعاد عن النمط التقليدي في التعليم والمتمثل في أسلوب التلقين الذي يقتل الإبداع والتفكير عند المعلم والطالب، وبذلك لا يتحقق الهدف المنشود من العملية التعليمية – التعليمية، والمتمثل بتخريج طالب مفكر ومبدع ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على " ينظم المدير برامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة." وربما يعزى ذلك إلى أن التنظيم لبرامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة يحتاج إلى تنسيق مع مديرية التربية والتعليم التابعة لها المدرسة، ويحتاج إلى مخاطبات رسمية، وهذا ما جعل هذا الأمر يأخذ أقل تقدير من وجهة نظر المعلمين، لأن هذا الأمر أيضا إلى تكاتف جهد المديريات مع الوزارة للاستعداد إلى عقد مثل هذه البرامج. لذلك جاء اهتمام مدير المدرسة بتنظيم هذه البرامج بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال وبدرجة أقل.

مقياس إعداد الموازنة التخطيطية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة " معيار إعداد الموازنة التخطيطية" من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	5	يتقيد المدير بالتشريعات المالية المعمول بها في الوزارة.	3.63	.92	متوسط
2	3	يعلن المدير الموازنة لجميع العاملين في المدرسة.	3.60	.85	متوسط
3	1	يشكل المدير لجنة للشؤون المالية في بداية العام الدراسي.	3.58	.89	متوسط
4	2	يتابع المدير أعمال اللجنة المالية .	3.50	.92	متوسط
5	4	يستخدم المدير تقارير الرقابة المالية للإفادة منها. .	3.43	.93	متوسط
		معيار إعداد الموازنة التخطيطية	3.55	.74	متوسط

يتبين من الجدول (8) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معيار إعداد الموازنة التخطيطية كأحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.74) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معيار إعداد الموازنة التخطيطية.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معيار إعداد الموازنة التخطيطية فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.43 – 3.63).

وجاءت الفقرة (5) التي تنص على " يتقيد المدير بالتشريعات المالية المعمول بها في الوزارة.. في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء وربما يعزى ذلك إلى أهمية التقيد بهذه التشريعات المالية لأنها عامة لكل المدارس ويجب الالتزام بها، وعدم اجتهاد أي مدير في هذه التشريعات المالية التي أقرت من الوزارة على أيدي خبراء متخصصين في مجال المالية والمحاسبة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على " يستخدم المدير تقارير الرقابة المالية للإفادة منها." وربما يعزى ذلك إلى قلة تفعيل مدير المدرسة لتقارير الرقابة المالية، وذلك لأن أغلب مديري المدارس لا يقومون بعمل مالية المدرسة إلا في نهاية الفصل أو العام الدراسي، وقد يقوم مدير المدرسة بعمل نماذج تخص مدرسته وطبيعة مصروفاتها، لذلك هو قد لا يتقيد بالتقارير التي لا تتسجم مع مصروفات مدرسته، وهو بذلك لا يخاف قوانين الوزارة ولكن غير شكل التقارير وهي محتقظة بنفس الفكرة.

2- معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة " معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية " من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	يشجع المدير المبادرات الإبداعية (الفردية والجماعية) لتوفير بيئة مدرسية آمنة.	3.75	.82	مرتفع
2	1	يوفر المدير بيئة مناسبة تساعد على إنجاح عمليتي التعلم والتعليم.	3.63	1.11	متوسط
3	2	يشرف المدير على المبنى المدرسي بمراقبة المختلفة (المكتبة، المختبر ...) لصيانتها باستمرار.	3.38	.96	متوسط
4	3	يتابع المدير الدوام المدرسي وفقاً لبرنامج الدروس اليومي.	3.29	.89	متوسط
5	5	ينمي المدير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي.	3.16	.98	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
6	6	يتبع المدير الأساليب التربوية للتعامل مع المشكلات التي تواجه الطلبة.	2.86	.92	متوسط
7	7	يهيئ المدير البيئة التربوية المناسبة لتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.77	1.01	متوسط
معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية			3.26	.49	متوسط

يتبين من الجدول (9) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية كأحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.49) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معايير الأنشطة المدرسية فقد جاءت عبارة واحدة بدرجة تقدير عالية وباقي العبارات جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وتراوح متوسطاتها الحسابية لهذا المعيار من (2.77 - 3.75).

وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يشجع المدير المبادرات الإبداعية (الفردية والجماعية) لتوفير بيئة مدرسية آمنة.. " في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء، "، وربما يعزى ذلك إلى أهمية توفر البيئة المدرسية الآمنة والمشجعة على التعلم والتعليم، وضرورة المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية لتوفير هذه البيئة، فلا تعلم ولا تعلم صحيح بدون وجود بيئة محفزة ومشجعة وداعمة وأمنة، يجد فيها الجميع الجو الآمن والصحي للتعلم والتعليم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص على " يهيئ المدير البيئة التربوية المناسبة لتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة " وربما يعزى ذلك إلى أن أغلب المدارس لا يوجد فيها طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ولهذا السبب جاء تقدير هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة، ولكن يجدر بنا الاهتمام بتلك الفئة من الطلبة حتى يشعروا بوجودهم، وحتى لا يشعروا بالنقص وينعكس ذلك على نفسيتهم، فكثير منهم المبدع والمخترع والتاريخ يشهد بذلك".

معايير تحسين مستوى أداء الطلبة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة
" معايير تحسين مستوى أداء الطلبة " من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	يقيس المدير نسب التقدم المتوقعة في ضوء الخطط الإثرائية والعلاجية.	2.89	.91	متوسط
2	5	يوظف المدير نتائج تقويم أداء الطلبة التحصيلي في تحسين العملية التعليمية.	2.86	.96	متوسط
3	2	يتابع المدير تنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية للارتقاء بأداء الطلبة.	2.78	1.04	متوسط
4	1	يصمم المدير خطط لرفع مستوى أداء الطلبة.	2.76	1.04	متوسط
5	3	يتابع المدير الامتحانات التحصيلية.	2.59	.91	متوسط
معايير تحسين مستوى أداء الطلبة			2.78	.73	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير تحسين مستوى أداء الطلبة كأحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.73) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معايير تحسين مستوى أداء الطلبة. وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.59 – 2.89).

وجاءت الفقرة (4) التي تنص على " يقيس المدير نسب التقدم المتوقعة في ضوء الخطط الإثرائية والعلاجية." في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء، وربما يعزى ذلك إلى أهمية التغذية الراجعة التي يقوم بعملها المديروقياس التقدم بناء على الخطط الإثرائية والعلاجية التي يعدها دائما المدير في بداية العام الدراسي، التي تهدف دائما إلى تحسين العملية التعليمية – التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة من هذه العملية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يتابع المدير الامتحانات التحصيلية" وربما يعزى ذلك إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق المدير، وهو بذلك يكلف لجنة في المدرسة بمتابعة الامتحانات التحصيلية، وهو في نهاية الأمر يطلع على النتائج لهذه الامتحانات، ولكن لا يتابع سيرها أولا بأول ولكن هناك من ينوب عنه ويتابعها بشكل دقيق وهو بالنهاية يناقشها مع هذه اللجنة التي حددها مسبقا، ويقف على تحليل هذه النتائج.

معايير الأنشطة المدرسية

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة " معايير الأنشطة المدرسية" من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	6	يقيس المدير أثر فاعلية مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية.	3.05	.98	متوسط
2	5	يوفر المدير التجهيزات المناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة	2.95	.84	متوسط
3	1	يصنف المدير الطلبة وفقا للفروق الفردية بينهم.	2.83	1.10	متوسط
4	2	يشجع المدير الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية.	2.80	1.06	متوسط
5	4	ينوع المدير الأنشطة المدرسية لتنسجم مع المناهج الدراسية.	2.73	.92	متوسط
6	3	يقدم المدير حوافز للطلبة المشاركين في الأنشطة المتاحة.	2.52	.95	متوسط
		معايير الأنشطة المدرسية	2.81	.74	متوسط

يتبين من الجدول (11) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير الأنشطة المدرسية كأحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.74) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معايير الأنشطة المدرسية.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معايير الأنشطة المدرسية فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.52 – 3.05).

وجاءت الفقرة (6) التي تنص على " يقيس المدير أثر فاعلية مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية " في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء ، وربما يعزى ذلك إلى أهمية الأنشطة المدرسية في تنمية تفكير الطلبة، وضرورة مشاركتهم المستمرة فيها، وضرورة قياس أثرها على الطلبة ومدى استفادتهم منها وانعكاسها على أدائهم، وتزويدهم بمهارات عليا في التفكير والابداع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يقدم المدير حوافز للطلبة المشاركين في الأنشطة المتاحة " وربما يعزى ذلك

إلى أن اهتمام مديري المدارس بالحوافز يرجع إلى امكانية المدرسة المادية التي قد تعجز أحيانا عن تقديم الحوافز والمكافآت بشكل دوري ومستمر، وهذا ما أدى قلة الاهتمام بهذا الجانب.

معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة "معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الترتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	6	يرفع المدير من كفاية مجالس أولياء الأمور في مجال تعديل سلوك الطلبة.	3.65	.94	متوسط
2	3	يعزز المدير مبادرات أولياء الأمور الهادفة لتطوير أداء المدرسة.	2.84	.98	متوسط
3	5	يعمل المدير على إزالة المعوقات التي تحول دون التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2.84	.99	متوسط
4	1	يحدد المدير الاحتياجات المجتمعية التي يمكن للمدرسة توفيرها.	2.83	1.01	متوسط
5	2	يزود المدير أولياء الأمور بتقارير دورية حول النمو الشامل لأبنائهم.	2.83	1.04	متوسط
6	4	يسهل المدير للمجتمع المحلي استخدام مرافق المدرسة لتقديم الخدمات والأنشطة الاجتماعية.	2.82	.98	متوسط
معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي			2.97	.68	متوسط

يتبين من الجدول (12) أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي كإحدى معايير القيادة الفعالة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.68) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

وفيما يتعلق بترتيب كل عبارة من العبارات الدالة على جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقدير متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.82-3.65).

وجاءت الفقرة (6) التي تنص على "يرفع المدير من كفاية مجالس أولياء الأمور في مجال تعديل سلوك الطلبة" في المرتبة الأولى من حيث جودة الأداء وربما يعزى ذلك إلى أهمية مجالس أولياء الأمور في المدرسة، وضرورة تفعيل دورهم في المدرسة وخاصة في مجال تعديل سلوك الطلبة، وذلك لأن كل ولي له طالب أو أكثر في المدرسة، وإذا تعاون الجميع مع مدرسة وأولياء أمور الطلبة كان هناك طلبة يمتازون بأخلاق عالية، سلوكهم مستقيم وسوي في المدرسة وفي التعامل مع الطلبة ومع الجميع، وهذا يؤدي إلى نشر روح المودة والمحبة بين الطلبة، ونبذ روح العنف والتخفيف من المشاكل والسلوكيات السيئة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يسهل المدير للمجتمع المحلي استخدام مرافق المدرسة لتقديم الخدمات والأنشطة الاجتماعية" وربما يعزى ذلك إلى قلة التعاون مع المجتمع المحلي، وذلك لخوف مديري المدارس دائماً من الاستخدام السيئ من قبل المجتمع المحلي لمرافق المدرسة، والتخريب المستمر لهذه المرافق.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) والتفاعل بينهما؟" تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة لكل معيار من معايير القيادة الفعالة على حدة وللمعايير مجتمعة والجدول رقم (13) يبين نتائج ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة تبعاً لمتغيرات الدراسة

الجنس	معيار التخطيط الاستراتيجي	معيار التنظيم الإداري للمدرسة	معيار التنمية المهنية للعاملين	معيار إعداد الموازنة التخطيطية	معيار تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	معيار تحسين مستوى أداء الطلبة	معيار الأنشطة المدرسية	معيار علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	الاستبانة كل
ذكر	المتوسط الحسابي	3.35	3.65	3.46	3.55	3.27	2.78	2.98	3.23
	الانحراف المعياري	.78	.62	.58	.74	.50	.74	.67	.34
انثى	المتوسط الحسابي	3.32	3.65	3.47	3.55	3.26	2.77	2.96	3.24
	الانحراف المعياري	.71	.58	.57	.74	.48	.73	.69	.32
اقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.38	3.68	3.51	3.54	3.26	2.82	2.99	3.26
	الانحراف المعياري	.70	.59	.59	.75	.49	.70	.72	.34
من 5 الى 10	المتوسط الحسابي	3.28	3.62	3.46	3.54	3.27	2.80	2.98	3.23
	الانحراف المعياري	.76	.63	.58	.75	.52	.79	.76	.33
اكثر من 10	المتوسط الحسابي	3.34	3.65	3.44	3.56	3.26	2.73	2.95	3.22
	الانحراف المعياري	.76	.58	.56	.73	.46	.71	.68	.32
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.25	3.63	3.44	3.56	3.24	2.79	2.95	3.21
	الانحراف المعياري	.76	.57	.56	.74	.49	.77	.70	.32
بكالوريوس + دبلوم	المتوسط الحسابي	3.42	3.70	3.51	3.58	3.28	2.72	2.98	3.26

الجنس	مقياس التخطيط الاستراتيجي	مقياس التنظيم الإداري للمدرسة	مقياس التنمية المهنية للعاملين	مقياس إعداد الموازنة التخطيطية	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة	معايير الأنشطة المدرسية	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	الاستبانة ككل
الانحراف المعياري	.72	.59	.57	.72	.48	.69	.70	.67	.33
المتوسط الحسابي	3.38	3.62	3.44	3.47	3.29	2.83	2.92	2.99	3.25
الانحراف المعياري	.70	.65	.60	.77	.49	.71	.70	.67	.35

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة لمتغيرات الدراسة وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تم إجراء تحليل التباين المتعدد والجدول رقم (14) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (14)
نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد

مصدر التباين	المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
الجنس	مقياس التخطيط الاستراتيجي	.652	1	.652	1.236	.266
	مقياس التنظيم الإداري للمدرسة	.121	1	.121	.348	.556
	مقياس التنمية المهنية للعاملين	.066	1	.066	.206	.650
	مقياس إعداد الموازنة التخطيطية	.014	1	.014	.025	.875
	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	.126	1	.126	.526	.468
	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة	1.426	1	1.426	2.697	.101
	معايير الأنشطة المدرسية	.106	1	.106	.196	.658
	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	1.957	1	1.957	4.229	*.040
	الأداة ككل	.226	1	.226	2.096	.148
الخبرة	مقياس التخطيط الاستراتيجي	.956	2	.478	.906	.404
	مقياس التنظيم الإداري للمدرسة	.440	2	.220	.631	.532
	مقياس التنمية المهنية للعاملين	.017	2	.009	.027	.974
	مقياس إعداد الموازنة التخطيطية	.418	2	.209	.379	.685
	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	.517	2	.258	1.079	.340
	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة	1.539	2	.769	1.455	.234
	معايير الأنشطة المدرسية	.233	2	.116	.216	.806
	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	.375	2	.187	.405	.667

مصدر التباين	المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
	الأداة ككل	.043	2	.022	.200	.819
المؤهل	معيار التخطيط الاستراتيجي	14.717	2	7.358	13.956	*.000
	معيار التنظيم الإداري للمدرسة	3.708	2	1.854	5.322	*.005
	معيار التنمية المهنية للعاملين	1.671	2	.836	2.606	.074
	معيار إعداد الموازنة التخطيطية	1.511	2	.755	1.370	.254
	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	.690	2	.345	1.442	.237
	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة	1.984	2	.992	1.876	.154
	معايير الأنشطة المدرسية	6.463	2	3.232	5.989	*.003
	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	1.106	2	.553	1.195	.303
	الأداة ككل	.789	2	.395	3.656	*.026
	معيار التخطيط الاستراتيجي	596.868	1132	.527		
Error	معيار التنظيم الإداري للمدرسة	394.302	1132	.348		
	معيار التنمية المهنية للعاملين	362.999	1132	.321		
	معيار إعداد الموازنة التخطيطية	624.121	1132	.551		
	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	270.898	1132	.239		
	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة	598.344	1132	.529		
	معايير الأنشطة المدرسية	610.801	1132	.540		
	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	523.881	1132	.463		
	الأداة ككل	122.179	1132	.108		
	معيار التخطيط الاستراتيجي	13402.240	1150			
	معيار التنظيم الإداري للمدرسة	15738.040	1150			
Total	معيار التنمية المهنية للعاملين	14167.407	1150			
	معيار إعداد الموازنة التخطيطية	15103.200	1150			
	معايير تطوير البيئة التعليمية والتعليمية	12524.388	1150			
	معايير تحسين مستوى أداء الطلبة	9483.720	1150			
	معايير الأنشطة المدرسية	9733.528	1150			
	معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	10671.694	1150			
	الأداة ككل	12154.335	1150			

* ذات دلالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ يتبين من جدول (14) ما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي (الجنس)

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة تعزى للنوع الاجتماعي على المستوى الكلي للأداة وعلى الأبعاد باستثناء بعد "معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي حيث بلغت قيمة "ف" لهذا البعد (4.229) وهي دالة إحصائياً مما يعني وجود فروق في تقدير واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تُعزى إلى النوع الاجتماعي ولصالح مديري المدارس الذي بلغ متوسط تقديرهم (2.96) من فئة الذكور ، وربما

يعزى ذلك إلى أن علاقة مدارس الذكور بالمجتمع المحلي أقوى منها في مدارس الإناث، وذلك لأن مشاكل الطلبة الذكور أكثر منها في مدارس الإناث، وهذا يتطلب تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وخاصة أولياء الأمور، أيضا فإن مدارس الإناث يصعب عليهن التواصل المستمر مع المجتمع المحلي دائما وذلك لأن العادات والتقاليد تفرض على مجتمع المعلمات واللواتي هن إناث يغلب عليهن طابع الحياء من الاختلاط والتواصل مع المجتمع المحلي بشكل ملفت للنظر. اتفقت مع دراسة (العمرات، 2010) واختلفت مع دراسة (العتوم، 2002) و (العلفي، 2003) و (العمارة وابو نمر، 2004)

ثانيا: سنوات الخبرة

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة تعزى لسنوات الخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد وربما يعزى ذلك أن جميع المعلمين مهما كانت خبرتهم فهم يجمعون على واقع أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن، وأنهم بحاجة إلى تطوير في هذه المعايير وبنا أنموذج لتدريبهم على امتلاك المهارات المناسبة في ذلك وتفعيلها بشكل صحيح، اتفقت مع دراسة (العتوم، 2002) و (العلفي، 2003)، اختلفت مع (العمرات، 2010) التي أشارت جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

ثانيا: المؤهل العلمي

يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء " (مقياس التخطيط الاستراتيجي، معيار التنظيم الإداري للمدرسة، معايير الأنشطة المدرسية، الأداة ككل) " ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بطريقة شافيه، والجدول رقم (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (15)

نتائج مقارنات شافيه للفرق بين الأوساط الحسابية للمؤهل العلمي

المتغير المستقل	المؤهل (i)	المؤهل (j)	فرق الأوساط (i-j)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مقياس التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	*-1.776	.05011	.002
		دراسات عليا	*-1.371	.05419	.041
	بكالوريوس + دبلوم	بكالوريوس	*.1776	.05011	.002
		دراسات عليا	.0404	.05887	.790
	دراسات عليا	بكالوريوس	*.1371	.05419	.041
		بكالوريوس + دبلوم	-.0404	.05887	.790
مقياس التنظيم الإداري للمدرسة	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	-.0664	.04073	.265
		دراسات عليا	.0091	.04405	.979
	بكالوريوس + دبلوم	بكالوريوس	.0664	.04073	.265
		دراسات عليا	.0755	.04784	.288
	دراسات عليا	بكالوريوس	-.0091	.04405	.979
		بكالوريوس + دبلوم	-.0755	.04784	.288
معايير الأنشطة المدرسية	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	-.0183	.05069	.937
		دراسات عليا	*-1.1490	.05482	.025
	بكالوريوس + دبلوم	بكالوريوس	.0183	.05069	.937
		دراسات عليا	-.1307	.05955	.090
	دراسات عليا	بكالوريوس	*.1490	.05482	.025
		بكالوريوس + دبلوم	.1307	.05955	.090
الأداة ككل	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	-.0472	.02267	.115

المتغير المستقل	المؤهل (i)	المؤهل (j)	فرق الأوساط (i-j)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
	بكالوريوس + دبلوم	دراسات عليا	-0.0399	.02452	.267
		بكالوريوس	.0472	.02267	.115
	دراسات عليا	دراسات عليا	.0073	.02663	.963
		بكالوريوس	.0399	.02452	.267
	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم	-0.0073	.02663	.963

يتبين من الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن وفق المؤهل بين ذوي المؤهل (بكالوريوس) ، وذوي المؤهل (بكالوريوس+ دبلوم) وذوي المؤهل (دراسات عليا) سنوات ولصالح المدرسين ذوي المؤهل (بكالوريوس+ دبلوم) وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم) كانت نظرتهم بالنسبة للمجالات السابقة دقيقة ومتفحصة أكثر من غيرهم، وهم أيضا ازدادت نظرتهم وتوسع أفقهم بدراساتهم تخصص الدبلوم، أما ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) فرميا أنهم انشغلوا بدراساتهم العليا ولم يتحروا الدقة في استجاباتهم وملاحظاتهم. واختلفت مع (العتوم، 2002) (العمارة وأبو نمره، 2004) التي أشارت الى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

التوصيات :

توصي الدراسة بالآتي:

- أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم) على مجالات (مقياس التخطيط الاستراتيجي، مقياس التنظيم الإداري للمدرسة، معايير الأنشطة المدرسية) وعليه توصي الباحثة بالعمل على تدريب مديري المدارس الثانوية في الأردن على هذه المجالات.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وعليه توصي الباحثة بالعمل على توثيق علاقة المدرسة التي تدار من قبل مديرات المدارس بالمجتمع المحلي من خلال توفير فرص للمشاركة .

المراجع

- أحمد، أ (2000). الإدارة في المدارس: الواقع والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، أ (2003). الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية، الاسكندرية: دار الوفاء.
- الأمين، ع (2000). الإدارة التربوية في البلدان العربية. بيروت: الهيئة اللبنانية لعلوم التربية.
- البولي، م (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظ الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الأردن .
- البوهي، ف (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- الجرادين، ن (2004). الأداء المهني لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحري، ح (2002) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، أم القرى.
- حسين، س (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حمادات ، م (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، الأردن: دارحامد.
- ديسلر، ج (2007). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ.
- ذيب، ف والحاج، م و كيالي، م (2006). المدرسة وحدة تطوير تربوي. المؤتمر التربوي الأول لوكالة الغوث المنعقد في عمان من 25 - 27 / 4 / 2006.

الزواوي، خ (2003). الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

السعود، ر (2009). معايير عناصر العملية التعليمية، وزارة التربية والتعليم الأردنية عمان.

سلطان، م (2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- سلمان، زيد منير (2008). الدرجة الممارسة الحديثة في التعليم والتعلم الفعال، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع
- عابدين، م (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد (2006). السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية في غزة، (2)، 42-61
- عبدالمحسن، ت (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة... للعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- العتوم، هـ عدنان (2002). أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العريقات، ع (2013). وعي معلمي المرحلة الأساسية في عمان بمعايير ضمان جودة التعليم: دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- العلفي، هـ (2003). فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية العامة من خلال آراء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عليما، ص (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. الأردن: دار الشروق.
- العميرة، م وأبو نمر، ع (2004). أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين لأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم. دراسات، المجلد الثاني والعشرون، ص: 72 - 96.
- العمرات، م (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، عمان، العدد (6)، المجلد 4، ص: 349-359.
- عيسى، ح ومحسن، ر (2010). تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي العلوم وفق معايير الجودة في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.
- الفياض، م (2005). تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القبابعة، م (2003). أبعاد السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الأردنية وعلاقتها بواجباتهم الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر رؤسائهم، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- قرم، ع (2008). الجودة بين الحاضر والمستقبل، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، (2) 74-117.
- محمد، م (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وأفاق التطور العام، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أ (2000). إدارة الجودة الشاملة. مصر: القاهرة.
- موافي، ر (2007). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ناصر، إيتسام وسليم، وسام وعبدالرحمن، علاء الدين. (2011) تحديد معايير الجودة في مخرجات التعليم التقني الهندسي. معهد التكنولوجيا: بغداد.
- Fullan, Tony, (2003). Theories of Educational Leadership and Management, 3rd ed., London: SAGE Publication
- Harry S. Hertz (2001). Baldrige National Quality Program, National Institute of and technology, Web site : www.quality.nist.gov
- Lukhwareni, M. (2003). Total quality management as a response to educational in school management, (Doctoral Dissertation), University of Pretoria, South Africa.
- Magnus Svensson and Bengt Klefsjo: "TQM- self based- assessment in education sector: Experiences from Swedish upper secondary school project, Quality Assurance in Education. Volume 14, issue 4.2006.
- Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero: " Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice, Quality Assurance in Education. Volume 14, issue 4.2006.
- Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2005). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, British Journal of Management, 16 (3).
- Wilkinson. A. (2004). Quality and the human factor. Total Quality Management. Available: www.Emeraldinsight

The Reality Of The Quality Performance Of Secondary School Principals In Jordan In light Of Effective Leadership Standards From The Perspective Of Teachers

*Safa' J. Al-Ja'afreh, Atef O. Ben Tareef**

ABSTRACT

This study aimed to find out the reality of the quality of the performance of public secondary school principals in Jordan in light of effective leadership standards, and to achieve the goal of the study questionnaire was developed and distributed to the study sample consisting of (1150) teachers, the study results showed that the degree of appreciation and the reality of the quality of the performance of the secondary school principals in Jordan in light of effective leadership standards from the standpoint of the study sample was a fair degree, the lack of statistically significant differences in the study sample to the reality of the quality of the performance of the secondary school principals in Jordan individuals estimates in attendance effective leadership standards due to gender at the macro level of the instrument differences and the dimensions except after the "standards-school relationship with the local community show a statistically significant sample of the reality of the quality of the performance of the secondary school principals in Jordan individuals estimates differences in light of the school do with standards of the local community, it is evident that there were no statistically significant differences in the study sample to the reality of the quality of performance of the managers of individual estimates of differences secondary schools in Jordan in attendance effective leadership standards due to years of experience at the macro level of the tool and all-dimensional, and no statistically significant differences between the circles calculations to the point where the quality of the performance of the secondary school principals in Jordan by qualified among those with qualification (BA), qualified and experienced (BA + diploma) and with qualification (postgraduate) years and for the benefit of teachers with qualification (BA + diploma), the study recommended that in light of these findings raise concern rehabilitation managers and directors through educational development programs, and training on the administrative leadership styles, training programs enroll for the development of creative skills have , in order to brief them on the new innovations in education, especially in the field of school administration.

Keywords: Quality of the performance, Effective Leadership Standards.

* The University of Jordan. Received on 11/5/2016 and Accepted for Publication on 16/6/2016.