مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الخامس، 2021.
hptt: 10.35682/0062-036-005-007

فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق

لبنى خلدون العامودي *

محمد عبود الحراحشة

ملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر معلميهم، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ، وتكونت عينة الدراسة من (524) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (القيادة والقيم والرؤية، والقيادة المتمركزة حول التعليم، والتخطيط والتغيير والتقييم، والاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (إدارة الموارد، القيادة والقيم والرؤية، التنمية الذاتية، التخطيط والتغيير والتقييم، القيادة المتمركزة حول التعليم، الاتصال والتواصل) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (11) سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، عقد دورات تدريبية للمدربين بحيث يتسنى لهم اكتساب المهارات التدريبية كنظرائهم من المدربين في أكاديمية الملكة رانيا والمتمثلة بمتابعة المتدربين ميدانياً وتقييمهم وفقاً للمهارات التدريبية التي تدربوا عليها.

الكلمات الدالة: فاعلية، دورة، القيادة التعليمية.

* وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

** كلية التربية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

تاريخ تقديم البحث: 2018/5/13م. تاريخ قبول البحث: 2019/1/22م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021 م.

The Effectiveness of The Educational Leadership Course For The Principals of Mafraq Governorate Schools

Lubna Khaldoun Al-Amoudi

Mohammed Aboud A-Harahsheh

Abstract

This study aimed at determining the degree of effectiveness of the educational leadership training course on the principals' of Mafraq schools from the point of view of their teachers and the effect of the variables (gender, academic qualification and years of experience). The study sample consisted of (524) male/female teachers who were selected randomly. The study tool consisted of (43) paragraphs divided into six areas: (leadership, values, vision, leadership centered on education, planning, change, evaluation, communication, resource management, self development). The validity and reliability of the tool was verified. The study reached the following results: The effectiveness of the educational leadership course among the principals of Mafraq governorate came from the point of view of the average teachers. The fields were ranked in descending order (resource management, leadership, values, vision, self development, planning, change and evaluation, leadership centered on education.), All of which were of medium degree. The results showed that there were statistically significant differences due to the effect of the years of experience, the experience category (11) years and above, and the absence of statistically significant differences due to the impact of gender and scientific qualification. In light of the results reached, the study suggested a number of recommendations, including training courses for trainers so that they can acquire the training skills of their counterparts in the Queen Rania Academy, namely trainees in the field and their evaluation according to the training skills they have been trained.

Key words: , Effectiveness, Course, Educational Leadership.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الخامس، 2021.
hptt: 10.35682/0062-036-005-007

المقدمة:

تُعدّ القيادة التربوية محوراً رئيسا في النظام التربوي، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية وذلك من خلال بذل أقصى الجهود بين عناصر النظام التربوي وهي القائد، المعلم، العاملين، الطلبة، حيث يمثل القائد المحرك الرئيس لهذه العناصر، فيقوم بمتاعبة العملية التعليمية التعلمية، فالقيادة تمثل العنصر الأهم من عناصر نجاح المؤسسات التربوية (Abu Tahoun ,2012).

وتتكون القيادة من التوجيه والتأثير وإدارة العاملين في المؤسسات وذلك لتحقيق الأهداف التربوية، وتشترط القيادة وجود عناصر كما أشار إليها العدلوني (Al-Adlouni ,2000) وهي:

- القائد الذي يقوم بالتأثير بالعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق الأهداف.
- وجود أهداف مؤسسية يسعى القائد والعاملين إلى تحقيقها.

وحيثُ إن جوهر القيادة التعليمية يدور حول تشكيل ودعم تعليم الآخرين من خلال القائد التربوي، والقيادة التعليمية قائمة على التحول من دور التوجيه والتحكم والإرشاد والدعم وتنسيق الجهود لمصلحة المدرسة، وذلك بقيادة مدير المدرسة، حيث يهتم مدير المدرسة بالسياسات التعليمية التي تحتوي على: (مناقشة المناهج، والسياسة التعليمية، حل المشاكل التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية، والتواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور)، فلا يمكن تطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية دون إهتمام مدير المدرسة بصفته المنسق لبيئة التعليم (Abdelkader ,2012).

وتعتمد فاعلية القيادة في المؤسسات على عدة عوامل داخلية وخارجية في المؤسسات، ولا يمكن إغفال أهمية أي منها لتحقيق الفاعلية، وبناءً على العوامل الداخلية والخارجية يقوم القائد بإختيار النمط القيادي الفعال الذي يناسب طبيعة المؤسسة والعاملين والمهام الموكلة إليهم، ويمكن إبراز هذه العوامل بالآتي(ALMomani & Algdah, 2009):

- عوامل خاصة بالقائد نفسه، وذلك بما يمتلك من مهارات شخصية، وإدارية، وفنية، وقيم، واتجاهات، وقدرات، وأهداف، ومدى اهتمامه بالعاملين، فإذا كان يثق بهم ويهتم بحاجاتهم فلا بد له أن يتبع النمط القيادي الديمقراطي.

- عوامل خاصة بالعاملين، حيث تختلف حاجات العاملين واهتماماتهم وقدراتهم ومهاراتهم ومدى التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وعلاقاتهم ببعضهم، وإيمانهم بالعمل الجماعي ويختلفون في رغباتهم بالاستقلالية، مما يؤثر على سلوك القائد واختيار النمط القيادي الفعال.
- عوامل خاصة بالموقف (المهمة)، فإن مدى وضوح المهام أو عدم وضوحها، ومستوى المهارات المتوافرة لتحقيق المهام، وعلاقة القائد بالعاملين، ونمط العمل وصعوبته، وطبيعة المشاكل وأساليب حلها، جميعها أمور تؤثر في النمط القيادي في المؤسسات التربوية.
- عوامل خاصة بالمؤسسة، وتمتلك المؤسسات ثقافة وأهداف ومُناخ تنظيمي، وتختلف المؤسسات في التوزيع الجغرافي والحجم والهيكل التنظيمي، مما يُحتم على القائد اختيار السلوك القيادي المناسب.
- عوامل بيئية، حيث إن البيئة المحيطة بالمؤسسات تؤثر على النمط القيادي المُتبع بسبب متغيراتها وهي(ثقافة المجتمع، والأوضاع السياسية والإجتماعية والاقتصادية).

وأشار الصالحي (Alsalhi,2011) إلى أنه لابد للقائد الفعال من ممارسة مهام القيادة الإدارية ليتسنى له تحقيق الفاعلية، ومن هذه المهام السعي لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وتنمية روح الفريق بين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، والحرص على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، إضافةً لتوضيح أدوارهم في العمل، ويكن عوناً لهم على تطوير ذواتهم، وحل النزاعات فيما بينهم، وحرص القائد على أن يكون موضوعياً في الحكم على المواقف التي تجابهه.

ومن الوظائف الأساسية التي أشار إليها المساد (ALMasad, 2005) يوضح القائد معاني الأحداث للعاملين، ويحدد أولويات الأهداف واستراتيجيات تنفيذها، علاوةً على ذلك يحرص على بث روح التفاؤل بين العاملين، وتعزيز الاحترام والتعاون والثقة فيما بينهم، ويوظف الموارد المادية والبشرية عبر تنظيم الأنشطة وتنسيقها بطريقة مترابطة، ويُشجع العاملين على التعلم المستمر والابتكار والتجديد.

ويمكن القول أن من وظائف القائد الفعال مساعدة العاملين بشكل مستمر وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليصبحوا قادة لغيرهم ولأنفسهم.

يعرف خلف والزهراني (Khalaf & Zahrani, 2009) القيادة التربوية بأنها هي المقدرة التي يستأثر بها القائد التربوي في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف معين، مستخدماً في ذلك الطرق التربوية الحديثة.

ويعرف عبد القادر (Abdelkader, 2012) القيادة التربوية بأنها عملية تعليمية واستشرافية وتدريبية ومستمرة بحكم كونها في إطار منظمة للتعلم التي تعمل في سياقات متغيرة بيئية وداخلية وتتحرك لتقود تشكيلة الاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية والحديثة لتطوير الأداء التربوي، فهي تسعى إلى إعادة هندسة العمليات التربوية في ظل تفاقم المستجدات العالمية.

خصائص القيادة التربوية.

1 – الاستمرارية: تعد القيادة التربوية مستمرة، لأن أهداف العملية التربوية وطرق تنفيذها متغيرة ومتطورة.

2 – التكاملية: تتكامل القيادة التربوية من حيث التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتوجيه، والتطوير، واتخاذ القرار وتهتم بجميع عناصر القيادة التعليمية (المدراء، المعلمين، الطلبة، المناهج) وتقوم بتنظيم العملية التربوية بشكل متكامل داخل المؤسسة وخارجها.

3 – الترابطية: تتكون القيادة التربوية من عمليات تترابط وتتفاعل وذلك لتحقيق الأهداف والنتائج النهائية المرتبطة بالعملية التعليمية التعلمية (ALMaayta, 2007).

مهارات القيادة التربوية.

أولاً: المهارات الإنسانية: يهتم القائد بحاجات واهتمامات العاملين، والعمل بروح الجماعة بينهم، ويؤدي إلى توطيد العلاقات والثقة المتبادلة بين كل من القائد والعاملين، ويسعى للعمل الجماعي، ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية: الأمانة والإخلاص والخلق الحسن، والاستقامة وتكامل الشخصية، مما يساعد على ثقة العاملين بالقائد (Khalaf & Zahrani, 2009).

ثانياً: المهارات الإدراكية (الذهنية): وتعني مقدرة القائد على فهم المؤسسة التي يقودها وأجزائها ونشاطاتها، وقدرته على فهم علاقة الأفراد بالمؤسسة، وقدرته على فهم علاقات الأفراد بالمؤسسة، وفهم علاقة المؤسسة بالمجتمع ككل، وبالتالي تنظيم القائد للعمل بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة (Dweik, & Yasin, and Adas, and Dweik, 2009).

ثالثاً: المهارات الفنية: وهي مقدار ما يمتلك القائد من مهارات معرفية، والفهم العميق، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والمقدرة على إنجاز الأهداف من خلال التأثير بالعاملين وإقناعهم بها، والحزم، فلابد أن تكون أوامره صارمة، وإيمانه بالأهداف وإمكانية تحقيقها، فهي خطوة ضرورية للنجاح، والمقدرة على ربط الأمور الإدارية بالأهداف العامة للمؤسسة

رابعاً: المهارات الذاتية: وتشمل السمات والخصائص الشخصية للقائد، والقدرات العقلية والمبادرة، والمبادأة التي تمكن القائد من اتخاذ القرار في الوقت المناسب، والابتكار، والقوة والنشاط والمقدرة على ضبط النفس وتحمل الآخرين والتحكم بالعواطف والبعد عن العصبية والانفعال، والثقة بالنفس والاحساس بالمسؤولية، والتحلي بالذكاء وسرعة البديهة والفطنة اللازمة لمواجهة المشكلات في العمل (Ajami, 2015).

تؤدي القيادة التعليمية دوراً كبيراً في تطوير التعليم، وتطوير العاملين، والتقييم، والبحث، والتجريب، والسعي نحو التحسين المستمر للتعليم، وتمكين المعلمين من أداء عالٍ، ويتم ذلك بقيادة القائد التربوي وهو مدير المدرسة، فالقيادة التعليمية هي وظيفة مدير المدرسة الرئيسة، فهو المسؤول عن أداء العمليات الإدارية من تخطيط، وتنسيق، وتقييم، ومتابعة، وتقويم، ويهتم مدير المدرسة بالسياسات التعليمية وبرامجها، والامتثال العام للسلوك والممارسة الفعالة، هادفًا إلى تحقيق فاعلية المدرسة (Abdelkader, 2012). إن وصف أهمية القيادة التعليمية يتمركز حول مدير المدرسة، وذلك بوصفه القائد والمرجع الأساسي في المؤسسة التعليمية، حيث يعمل على تزويد العاملين بالتسهيلات والمواد والأدوات اللازمة، ويسعى لدعم البرامج الدراسية عن طريق إعطائه الأهمية للاهتمامات الدراسية، ويحرص على عكس السلوكات الإيجابية ليكون قدوة للعاملين، ويشارك العاملين في العمل والتدريب، ويعد مدير المدرسة أداة التواصل فلا بد أن يقوم بتوضيح الأهداف للعاملين (Marzano, Waters, & McClatti, 2009).

لابد من العمل على بناء القائد التربوي الفعال من خلال عدة قواعد وهي:

- اختيار القائد: لابد أن يكون اختيار القائد التربوي مبني على عدة أسس منها أخلاقية ومهنية.
- إعداد القائد: وذلك من خلال التأهيل في كليات العلوم التربوية والإدارية قبل البدء بممارسة عمله ودوره القيادي.
- تدريب القائد: لا يكفي اختيار القائد وإعداده لتحقيق النجاح، لذلك يتوجب تدريبه وتنمية مهاراته وتأهيله.
- تقويم أداء القائد: ويعد التقويم الأداة في قياس أداء القائد التربوي، ومن خـــلال التقويم يتم تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة، وبالتالي يتم تعزيز نقاط القوة وتقويم نقاط الضـــعف (ALsaud, 2015).

ويعد مدير المدرسة المسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، والتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقويم، ومواكبة المستجدات في الميدان التربوي، ومتابعة سير عمل المعلمين، ومتابعة عملية التعلم، والمعلمين، والطلبة.

وكون مدير المدرسة المحرك الأساسي للمؤسسات التربوية، من خلال امتلاكه الكفايات التربوية وقدرته على إدارة الوقت والعمل بشكل جماعي وتحفيزه لدافعية العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم، وامتلاكه لسمات متعددة تميزه عن غيره وهي: المبادرة، والديمقراطية، والمرونة، والذكاء واحترام الآخرين، ولديه المقدرة الكاملة على تحمل المسؤولية، وقادرًا على إحداث التغيير ليواكب المستجدات والتطورات، ويوجه المعلمين نحو النمو المهني، قائداً لفريق عمله وحرصه على تطبيق القوانين الإدارية وقدرته على حل المشاكل وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية (Atwi, 2014).

ويعد مدير المدرسة المسؤول عن ربط التربية وإعداد الطلبة للحياة، وذلك كونه المشرف المقيم لجميع المراحل التعليمية، والمسؤول عن توجيه العاملين معه توجيهاً تربوياً صحيحاً، وإرشادهم، مما يساهم في الارتقاء بالعملية التربوية وتحقيق حاجات المجتمع (Mohammed, 2008).

وتسعى المؤسسات التربوية كافة إلى إعادة تنمية الموارد البشرية، وإلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، لذلك لجأت هذه المؤسسات إلى تطوير برامج تدريبية تهدف إلى صقل مهارات العاملين؛ لكونهم هم العنصر الأهم بين العناصر الإدارية داخل المؤسسات، ومن هنا يستمد التدريب أهميته لارتباطه بالعنصر الأول، ولما للتدريب من أهمية أصبح جزءًا من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات؛ لدوره في إكساب المهارات والقدرات والكفايات اللازمة لأداء العمل، وتوفير البيانات والمعلومات للمتدربين، وسد فجوات الضعف (Zayed, 2003).

ويحظى تدريب القادة التربويين بأهمية كبيرة لتحقيق النمو المهني ومواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات؛ ويكتسب أهمية متزايدة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وتسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تنمية العاملين لديها مهنيا لتصنع منهم قادة تربويين قادرين على إعداد أجيال المستقبل، وخاصة المديرين لأنهم القادة الملهمون، وقادة التطوير والتغيير الإيجابي، ودورهم المباشر في مساعدة وزارة التربية والتعليم الأردنية على النهوض بمسؤوليتها التربوية من تطوير عمليات التعليم والتعلم وتعزيز بيئة تعلم صحية تهدف إلى تحسين منتجات التعلم (Ministry of Education ,2014).

ولأن المؤسسات التربوية تسعى إلى تطوير إنجازاتها، وتحقيقا للتقدم التربوي المنشود؛ قامت وزارة التربية والتعليم الأردنية بالاهتمام بالتدريب وتطبيق البرامج التدريبية التي استهدفت مكونات النظام التربوي، وجاء جل اهتمامها بالمدرسة بوصفها الوحدة الأساسية للتطوير، ممثلة بقيادتها التربوية، من هنا انبثقت رؤية وزارة التربية والتعليم إلى إعادة تأهيل مديري المدارس من خلال برنامج التطوير التربوي الذي بدأ في عام (2002) تحت عنوان تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي، والذي يهدف الى تطوير القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس على حد سواء، وقد استحدثت في عام (2013) دورة القيادة التعليمية لتطوير المدرسة بهدف تطوير أداء مديري المدارس والمعلمين وإيجاد مدارس فاعلة، ويتكون البرنامج التدريبي للقيادة التعليمية من: قيادة تطوير المدرسة، القيادة التعليمية الفاعلة، بناء العلاقات وتطوير الموارد البشرية، القرار المبني على البيانات، قيادة عمليات التعلم، قيادة عمليات الشراكة المجتمعية، إدارة الموارد المادية والبشرية، متابعة وتقييم تطوير المدرسة، الإدارة الموجهه بالنتائج، والإسناد التربوي (Al-Tuwaisi, & Maluh, & Nuwaisah, & Al-Bishtawi, & Warithma ,2015).

يتناول هذا الجزء عرضًا للدراسات التي تناولت موضوع القيادة التعليمية، ودورة القيادة التعليمية، مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى العنزي (ALanzi, 2002) دراسة هدفت لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المناطق الشمالية من المملكة العربية السعودية، وبيان أثر متغيرات الدراسة والخبرة الإدارية للمدير والمنطقة التعليمية التي يعمل بها، طبقت على عينة مكونة من (135) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية أبدوا احتياجات تدريبية كبيرة مرتبة بشكل تنازلي في مجال استخدام التقنيات التربوية الحديثة ومجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمجال الإداري ومجال التنمية المهنية للمعلمين ومجال الإشراف الفني لمدير المدرسة، وجاءت الحاجة متوسطة في مجال شؤون الطلبة والأنشطة التربوية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المجال الإداري.

قام بتماس (Bottoms, 2003) بدراسة بهدف التعرف إلى عوامل نجاح المدرسة التي تستند على مدير فعال، وقام الباحث بجمع البيانات من (129) مديراً حول الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح مديري المدارس ، وخضعت الدراسة لإجراءات الصدق والثبات، حيث تم عرضها على الخبراء في الجامعات والمدارس الحكومية، وضمت الاستراتيجيات (تحديد برامج الأداء، اختيار العاملين ذات الأداء المرتفع، أهمية برامج التدريب، نقل المعلمين المتميزين على وظيفة قيادية في ذات العمل، ربط مستوى نجاح مدير المدرسة بكفاية الأداء، واختيار استراتيجات تهدف لتكوين قيادة تعليمية فاعلة لدى المدارس.

وأجرى محمد (Mohamed, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم، وتكونت عينة الدراسة من (260) موظفاً وموظفة من العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية، وطور الباحث استبانة مكونة من أربعة مهارات (الذاتية، الإنسانية، الفنية، التنظيمية)، وأظهرت النتائج أن المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي جاءت بدرجة مقبولة، بينما حصلت المهارة التنظيمية على مستوى جيد وهي أفضل المهارات، وحصلت المهارات الفنية والإنسانية والذاتية على مستوى مقبول.

قامت ريتشر (Richter, 2006) بدراسة استكشافية هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية ودعم السلوك الإيجابي لدى المدارس، وتصنيف المهارات القيادية التي ترتبط بالمدارس الناشطة اجتماعيًا، وفحص العلاقة بين المهارات القيادية وعلاقاتها بتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وفحص العلاقة بين الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي وتزايد المهارات القيادية، وفحص التغيرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الإيجابي و التوصيات من واقع العمل، وإنشاء خط للبحث يربط بين القيادة الإدارية والدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (725) مستجيباً من مدارس ولاية ميسوري الأمريكية التي تطبق الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والتي لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي، (431) مستجيباً من المدارس التي تطبق الدعم للسلوك الإيجابي في ولاية ميسوري الأمريكية و(294) من المدارس التي لم تطبق دعم السلوك الإيجابي في ولاية ميسوري الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع نسبة أهمية المهارات القيادية من وجهة نظر المدراء والهيئة التدريسية، ودرجة فاعلية السلوك الإداري لدى مديري المدارس التي تدعم السوك الإيجابي مرتفعة جدًا، وجاءت درجة الرضى الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في المدارس التي تطبق الدعم للسلوك الإيجابي بنسبة أعلى من العاملين في المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الايجابي من وجهة نظر الهيئة التدريسية أنفسهم.

أما دراسة المسعودي (ALMasoudi, 2007) هدفت التعرف إلى مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت على عينة الدراسة (191) استبانة، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط العام لمدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديري ووكلائهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية على فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل الجامعي في مستوى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس.

وأجرى (Al-Taneiji & Khasawneh, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى دور المدرسة في تعزيز وتطوير المهارات القيادية لدى الطلبة الذين هم أعضاء في مجلس المدرسة لتحسين مهاراتهم القيادية لتمكهنم من الوصول إلى أعلى مستوى من طاقاتهم الكامنة كقادة في المستقبل، وتكونت عينة الدراسة من (17) مشاركاً من أعضاء المجالس الطلابية في منطقة العين في دولة الإمارات، وقام الباحثان بمقابلة العينة، وأظهرت نتائج المقابلة أن المعلمين وزملاءهم من الطلبة بالإضافة إلى الإداريين في المدارس يقومون بدور فعال في تحسين وتعزيز مهاراتهم القيادية، وتؤكد النتائج إلى حاجة المدارس للمحافظة على التربية وتعزيز العلاقات الإيجابية وإيجاد بيئات ملائمة وعناية وتشجيع وتنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.

قامت القيسي (Al-Qaisi, 2010) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، وبيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، مرحلة المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على التأثير على الدورات التدريبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في فلسطين الذين التحقوا بالدورات التدريبية خلال الأعوام (2010–2005) والبالغ عددهم (480)مديرًا، وقد تكونت عينة الدراسة من (157)مديرا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة خضعت لإجراءات الصدق والثبات، وقد استخدمت المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين جاءت مرتفعة جدا من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لصالح متغير متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، مرحلة الدراسة، وموقع المحافظة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت لصالح حملة البكالوريوس وأعلى، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية وذلك لصالح الخبرة الإدارية (5سنوات فأقل و 6–10سنوات).

في حين سعت دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2013) التعرف إلى درجة جودة أداء القيادات التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لرفع جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (148) مديراً بنسبة 100% من مجتمع الأصلي للدراسة، وتم بناء أداة الدراسة (الاستبانه) لتحقيق هدف الدراسة واشتملت على (38) عبارة موزعة على مجالين القيادة التربوية والتنمية البشرية، حيث أجرى عليها الصدق الظاهري للمحكمين واختبار الثبات. توصلت النتائج إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وجاء متغير عدد الدورات التدريبية له دور قوي ومؤثر على رفع كفاءة المديرين من وجهة نظر أفراد العينة.

أجرت الجهوري (Al-Jahouri, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للتدريب على المهارات الإدارية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة، طُبقت على (88) قياديًا تربويًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة إلى التدريب العالي في مجالات (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم والتطوير الإداري، والقيادة الإدارية، وإدارة الأزمات، وضبط الجودة، وتقييم الأداء، والتطوير المهني للعاملين، والاتصال)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية تعزى لصالح متغيرات المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي في ثلاثة مجالات وهي التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، وتقييم الأداء، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة للاحتياجات التدريبية تعزى لصالح متغير المؤهل العلمي في مجالات التنظيم، التطوير الإداري، والقيادة الادارية، وضبط الجودة، والتطوير المهني للعاملين، والاتصال، وذلك لصالح حملة درجة البكالوريوس.

وأجرى يوناس وإقبال (Yunas & Iqbal, 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة الأدوار القيادية التعليمية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة خيبر في بيشاور في الباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكي تحقق الدراسة أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومديري المدارس الابتدائية للذكور في بيشاور والتي يبلغ عدد مدارسها(70)، وتكونت عينة الدراسة من (25) مديرًا من مدارس الذكور الحكومية موزعة كالتالي، (14) من مدارس المناطق الحضرية،(11) من مدارس مناطق ريفية، و(25) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس ذاتها، (25) ولي أمر تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وقام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وذلك لجمع بيانات من أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن المهام الإدارية أخذت الكثير من الوقت عوضاً عن الممارسات التعليمية، والقيادة التعليمية من أهم الأدوار القيادية لمدير المدرسة وذلك بالإجماع من قبل أفراد عينة الدراسة، وجاء اهتمام مديري المدارس منخفض بالاهتمام بتدريب المعلمين والإشراف التعليمي والأنشطة اللاصفية والاهتمام بالوقت، ولنجاح المدرسة على مدير المدرسة أن يوازن بين استخدام المهام الإدارية والممارسات التعليمية، ويؤمل من مديري المدارس تطوير منظومة القيم الثقافية في المدارس من خلال التشجيع والتحفيز للطلبة والاهتمام بإنجازاتهم.

وقام (Gray, Gurly, Collins &Mcneese, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة دور وفاعلية برنامج القيادة التعليمية من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس الخاضعة للبرنامج، واشتملت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في برنامج القيادة التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وقام الباحثان بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها خلال مقابلة عينة الدراسة، وجاءت نتائج المجيبين بأنهم مستعدون للقيادة التعليمية بشكل جيد، وأيضاً العمل على تحسين برنامج إعداد القيادة التعليمية لتحسين مقدرة ومهارات القادة في المدارس، وأن هناك مسؤوليات تواجه مساعدي مديري المدارس تتجاوز برنامج القيادة التعليمية.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة استخلصت الباحثة مجموعة النتائج الواردة فيها كما يلي:

ســـعت بعض الدراســـات إلى تحديد مدى فاعلية البرامـــج التدريبية لمديري المدارس ومنها (Al-Jahouri, 2013 ؛Al-Qaisi, 2010 ؛ALMasoudi, 2007 ؛ALanzi, 2002)؛ (Bottoms,2003 Gray , Gurly , Collins &Mcneese,2015 وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في مجالات عدة تتعلق بالدراسة الحالية وأهمها: تحديد أدوات الدراسة، الاستفادة من المنهج

المستخدم، حيث استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة الدراسة والمنهج، حيث اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، والاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، والاستفادة من الإطار النظري، والاستفادة من مناقشة نتائج الدراسات السابقة من حيث مدى الاتفاق والاختلاف.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع بأنها هدفت إلى التعرف إلى فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق، حيث وُجهت الدراسة الحالية إلى عينة من مديري المدارس الذين التحقوا بدورة القيادة التعليمية، وإلى عينة من معلمي المدارس.

كذلك تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية فهي الأولى التي تستهدف مديري مدارس محافظة المفرق ممن خضعوا لدورة القيادة التعليمية.

وانطلاقا من الإيمان بالواجب والوعي بالمسؤولية ترى الباحثة من واقع عملها في الميدان التربوي أن هذه الدراسة جاءت للتعرف إلى فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

توجهت المؤسسات التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية منذ نشأتها إلى الارتقاء بمهنة التعليم، ورفع مستوى التنمية الشاملة في المجتمع الأردني، ساعية إلى النهوض بالأفراد والجماعات، ولأن المؤسسات التعليمية تعد البنية الأساسية لتشكيل وبناء المجتمعات؛ وذلك من منطلق العلاقة الوثيقة بين التربية والحياة، ومن خلال عمل المؤسسات التعليمية القائم على إعداد الأفراد للحياة، وذلك من خلال استثمار المورد البشري بصفته المورد الأهم في العملية التعليمية التعلمية، موردا متجددًا. ولأن الإنسان الأردني هو هدف التنمية كما أشار جلالة الملك عبدالله الثاني في محاور رسالته وهي كالآتي:

''لقد كان إيماننا راسخاً دوماً بأن الإنسان الأردني هو هدف التنمية وأساسها، وكان حرصنا منصبًا على أهمية الاستثمار برأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والتأهيل بهدف إعداد جيل من الشباب قادر على التفكير والتحليل والإبداع والتميز''(الخطاب السامي لصاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم، 2004 :78).

وكما أكد جلالة الملك عبدالله الثاني إلى الاهتمام بالبيئة التعليمية، حيث لها دور كبير في تحسين عملية التعليم ''وقد سعينا خلال السنوات الماضية بكل إخلاص إلى تهيئة البيئة المناسبة لتحديث التعليم، عبر تمكين المعلم وتطوير المناهج التعليمية والأنشطة التربوية والنهوض بمرحلة التعليم ما قبل المدرسة، وبناء المدارس المجهزة بالوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم والتقنيات الحديثة، لتوفير مناخ مدرسي ملائم لعملية التعليم والتعلم''(الخطاب السامي لصاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم، 2004 :85).

وبناءً على ما تقدم قامت وزارة التربية والتعليم الأردنية بإعادة تأهيل الكوادر الإدارية وخصت مديري المدارس من منطلق دورهم المركزي في توجيه العملية التعليمية التعلمية؛ فهم المنفذون الرئيسيون في عمل الميدان التربوي، وذلك من خلال استحداث برنامج دورة القيادة التعليمية في العام2013 الهادف إلى رفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال توجيههم وإرشادهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والكفايات اللازمة لدورهم كقادة تربويين وتحسين استخدام إستراتيجيات القيادة التعليمية الفاعلة ليتمكنوا من جذب المعلمين نحو إصلاح تعليم الطلبة النوعي، وتحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية وهم الطلبة، فقامت وزارة التربية والتعليم بإلزام مديري المدارس بالالتحاق بدورة القيادة التعليمية الفاعلة.

إلا أن الباحثة لاحظت من واقع عملها في الميدان التربوي انخفاض فعالية دورة القيادة التعليمية لدى مديري المدارس، وذلك من خلال ملاحظتها في انخفاض المهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التعليمية لدى مديري المدارس، ولاحظت أن قلة من مديري المدارس يستخدمون إستراتيجيات القيادة التعليمية من خلال تعاملهم مع المعلمين والطلبة. من هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف إلى فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1 – ما درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟.

2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخيرة.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

1- تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته وهو موضوع القيادة التعليمية لما لها من تأثير في تسيير العمليات الإدارية و تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعلمية التعليمية.

2- يؤمل أن يفاد من نتائج هذه الدراسة صناع القرار التربوي لوضع معايير لاختيار مديري المدارس.

3- يُؤمل أن يُفاد من نتائج هذه الدراسة القائمين على عملية التدريس للوقوف على نتائج التدريس المنعكسة من اللقاءات التدريبية للمديرين وإعادة النظر في وضع إطار هيكلي مناسب ليحقق الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية الموجهة لمديري المدارس لصقل مهاراتهم القيادية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

وردت في هذه الدراسة مصطلحات من الضروري تعريفها:

الدورة التدريبية اصطلاحيًا: هي عبارة عن برنامج تعليمي مكثف؛ وليس برنامج أساسي؛ أي أنه يبنى على خبرات تأسيسية سابقة، ويستهدف فئات معينة، وتكون على دراية بالسياق التعليمي

ولديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العملية والعلمية السابقة، وقد يكون حضور الدورة التدريبية بدافع شخصي بحت من المتدرب، أو بتحفيز من الإدارة التنفيذية التابع لها المتدرب (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2003).

الفاعلية إصطلاحا: هي المقدرة على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل الدوران الوظيفي، ومعدل حدوث الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات (Al-Qaryouti, 2015:113).

وتُعرف الفاعلية إجرائيا: هي مقدرة القائد التربوي على تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال ما يمتلك من استعداد، ومهارات، وكفايات وصولًا لتحقيق الفاعلية التربوية المنشودة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس والمحدد بالمجالات الآتية: (مجال القيادة والقيم والرؤية، القيادة المتمركزة حول التعلم، التخطيط والتغيير والتقييم، الإتصال والتواصل، إدارة الموارد، التنمية الذاتية).

الدورة التدريبية إجرائيا: هي البرامج التي يتم التخطيط لها مسبقا من خلال إعدادها لمعالجة نقاط الضعف لدى العاملين والمحددة بمكان وزمن محدد، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء والتنمية المهنية مما ينعكس إيجابا على العمل.

التدريب اصطلاحيًا: يمكن تعريف التدريب بأنه أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة، ويركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم (Saad, 2012, 11).

التدريب إجرائيا: هو برنامج مخطط مكون من جانب نظري وجانب عملي يقدم من قبل مشرفين متخصصين، ويهدف إلى تدريب وتثقيف المتدربين، وإكسابهم المقدرة على أداء مهامهم.

القيادة التعليمية اصطلاحيًا: هي القيادة المتمحورة حول الطالب، والتي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بجودة عالية، وتحسين أداء المعلمين والطلبة (Al-Tuwaisi ,at al,2015:5).

وتُعرف القيادة التعليمية إجرائيا:هي نمط قيادي تعليمي إنساني يستخدم من قبل القائد التربوي سواء المديرون، أوالمشرفون ويهدف إلى تحفيز العاملين داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية والتي محورها الطلبة من مرحلة رياض الأطفال ولغاية المرحلة الثانوية .

حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس في محافظة المفرق.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس التابعة لمحافظة المفرق وتضم قصبة المفرق والبادية الشمالية الشرقية والبادية الشمالية الغربية.
- الحدود الزمانيـــة: تم تطبيق هذه الدراسة خـــلال الفصـــل الدراســـي الثاني من العام الدراســي 2016/2017.
- إن تعميم نتائج هذه الدراسة سيتم في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفا لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة المفرق، والبالغ، (7360) معلمًا ومعلمةً.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الخامس، 2021.
hptt: 10.35682/0062-036-005-007

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة المفرق والتي بلغ عددها(524)معلمًا ومعلمة، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	163	%31
	أنثى	361	%69
	الكلي	524	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	29	%6
	بكالوريوس	420	%80
	ماجستير فما فوق	75	%14
	الكلي	524	%100
الخبرة	من(5-1)سنوات	134	%26
	من(10-6)سنوات	154	%29
	11سنة فأكثر	236	%45
	الكلي	524	%100
المجموع	الكلي	524	%100

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وفقًا للخطوات الآتية:

- استطلاع آراء عينة من مديري المدارس الذين اجتازوا دورة القيادة التعليمية في محافظة المفرق.
- الرجوع إلى الحقيبة التدريبية لدورة القيادة التعليمية لتطوير المدرسة (Al- ,at al,2015 Tuwaisi)الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (مجال القيادة والقيم والرؤية ومجال القيادة المتمركزة حول التعلم ومجال التخطيط والتغيير والتقييم ومجال الاتصال والتواصل ومجال إدارة الموارد ومجال التنمية الذاتية).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (15) من المختصين في الإدارة التربوية في كليات العلوم التربوية وأصول التربية والنماهج واللغة العربية في الجامعات الأردنية والعربية، ووزارة التربية والتعليم الأردنية، وخبراء دورة القيادة التعليمية في وزارة التربية والتعليم وأكاديمية الملكة رانيا، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة الترابط للمجال الذي تقيسه، وتعديل، وحذف بعض الفقرات التي يرى المحكمون والخبراء أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك يتم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظات واقتراحات المحكمين لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية، وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث كانت أغلبية تحكيمهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة، حيث كان عدد فقرات المقياس (54) فقرة، وتم حذف عدة فقرات من المقياس ليصبح مكون من (43) فقرة، وتم التعديل على الصياغة بالصورة النهائية بعد التحكيم.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	مجال القيادة والقيم والرؤية	0.97
2	مجال القيادة المتمركزة حول التعلم	0.97
3	مجال التخطيط والتغيير والتقييم	0.97
4	مجال الإتصال والتواصل	0.96
5	مجال إدارة الموارد	0.96
6	مجال التنمية الذاتية	0.97

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة مقبولة لغايات البحث العلمي.

متغيرات الدراسة

أولا: المتغيرات الديمغرافية (الوسيطة) وهي:

أ. الجنس، وله فئتان: (1- ذكر 2-أنثى).

ب.المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات للمدراء: (1-دبلوم 2- بكالوريوس 3-ماجستير فما فوق).

ج. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات للمعلمين:

1. من (1-5) سنوات 2.من (6-10) سنوات 3. 11سنة فأكثر.

ثانيا: المتغير التابع: فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق.

معيار الحكم: للتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

المدى الأول: (1 – 2.33).

المدى الثاني: (2.34- 3.67).

المدى الثالث: (3.68 – 5).

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. من 1 2.33 مؤشراً منخفضاً.
2. من 2.34 – 3.67 مؤشراً متوسطاً.
3. من 3.68 – 5 مؤشراً مرتفعاً.

نتائج الدّراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدِّراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	مجال إدارة الموارد	3.45	1.24	متوسطة
2	1	مجال القيادة والقيم والرؤية	3.44	1.24	متوسطة
3	6	مجال التنمية الذاتية	3.35	1.28	متوسطة
4	3	مجال التخطيط والتغيير والتقييم	3.33	1.14	متوسطة
4	2	مجال القيادة المتمركزة حول التعلم	3.33	1.18	متوسطة
4	4	مجال الإتصال والتواصل	3.33	1.23	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.37	1.15	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وبانحراف معياري بلغ (1.15)، وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.33– 3.45)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة, حيث جاء مجال إدارة الموارد في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري بلغ (1.24)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال القيادة والقيم والرؤية بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبانحراف معياري بلغ (1.24)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال التنمية الذاتية بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبانحراف معياري بلغ (1.28)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت المجالات الآتية في المرتبة الرابعة والأخيرة، ومجال التخطيط والتغيير والتقييم بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (1.14)، وبدرجة متوسطة، مجال القيادة المتمركزة حول التعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (1.18) وبدرجة متوسطة، ومجال الإتصال والتواصل بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (1.23)، وبدرجة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها أن المعلمين هم الذين يتأثرون مباشرةً بسلوك مديري المدارس، وكذلك ممارسة بعض مديري المدارس القيادة التبادلية القائمة على المكافأة المشروطة بين المدير والمعلم، من حيث إنجاز المهام أو التميز في مجال ما مقابل الترقية الوظيفية (التقرير السنوي) مما يؤدي إلى عدم انخفاض مستوى الولاء للمؤسسة التعليمية والانتماء من قبل المعلمين؛ وأيضاً لعدم قناعتهم بممارسة ما جاء في الدورة التدريبية من التوجه نحو التغيير، حيث أن التغيير يسلبهم بعض الصلاحيات الممارسة في محيط عملهم، ويُضعف موقفهم بين العاملين. وقد تُعزى النتيجة إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، فضلاً عن قلة الإهتمام بأوضاع المعلمين الإقتصادية والإجتماعية والمهنية، ووجود حواجز بينهم تحول دون تبادل وجهات النظر والإستماع للرأي والرأي الآخر بما يخدم مصلحة العمل التربوي وحل المشاكل التربوية، وعدم مشاركة المعلمين بالعمل القيادي، حيث أن العمل القيادي تشاركي يضم جميع العاملين بالمدرسة. وقد تُعزى النتيجة إلى الاعتماد على أساليب التدريب النظري لتطوير المهارات والأساليب المتنوعة القيادية لدى المديرين وعدم متابعة تدريبهم وتطويرهم ميدانيًا. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Al-Ghamdi, 2013) والتي توصلت إلى أن فعالية القيادة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (ALMasoudi, 2007) حيث

جاءت فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس مرتفعة، (Al-Qaisi, 2010).)، (Al-Ghamdi, 2013) والتي أشارت إلى ارتفاع تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال إدارة الموارد

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال إدارة الموارد، والجدول (4) يبين ذلك

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال إدارة الموارد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	يوجه المدير العاملين للاستخدام الأمثل للموارد المادية والتعليمية والحفاظ عليها.	3.54	1.35	متوسطة
2	35	يُحدد المدير الموارد المالية المتاحة.	3.51	1.32	متوسطة
3	36	يستخدم المدير الميزانية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوخاة.	3.50	1.34	متوسطة
4	37	يستثمر المدير الموارد البشرية والمادية والمالية لمصلحة المدرسة.	3.43	1.32	متوسطة
5	33	يُحدد المدير نقاط القوة لدى المعلمين وتحديد المجالات التي يحتاجون فيها إلى التطوير.	3.27	1.31	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال إدارة الموارد	3.45	1.24	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال إدارة الموارد متوسطة، بمتوسط حسابي (3.45)، وبانحراف معياري بلغ(1.24). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.27– 3.54)، وجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (34) والتي تنص على "يوجه المدير العاملين للاستخدام الأمثل

للموارد المادية والتعليمية والحفاظ عليها." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبانحراف معياري بلغ (1.35)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمارسون هذه المهارات بفعالية متوسطة إلى حد ما، ويمتلكون الخبرات الكافية في المحافظة على الموارد المادية والتعليمية ويحرصون على توجيه المعلمين للإعطائهم الأولوية بالاهتمام بهذا المجال، بينما جاءت الفقرة (33) ونصها " يُحدد المدير نقاط القوة لدى المعلمين وتحديد المجالات التي يحتاجوا فيها إلى التطوير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وبانحراف معياري بلغ (1.31)، وبدرجة متوسطة.وربما تُعزى النتيجة إلى موضوعية عينة الدراسة في نتيجة هذه الفقرة كون المعلمين هم الأقدر على تحديد معايير التنمية الذاتية لأنفسهم، وهناك معايير خاصة للمعلم وهو الشخص الأصلح والأنسب لتحديد احتياجاته الشخصية، ونقاط القوة لديه وتطوير ذاته بما يتفق مع ميوله.

المجال الثاني: مجال القيادة والقيم والرؤية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال القيادة والقيم والرؤية، والجدول (5) يبين ذلك

الجدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لفقرات مجال القيادة والقيم والرؤية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يميز المدير بين مفهومي القيادة والإدارة.	3.54	1.32	متوسطة
1	4	يلتزم المدير بالأخلاقيات المهنية.	3.54	1.39	متوسطة
3	5	يُوضح المدير الرؤية التربوية.	3.44	1.36	متوسطة
4	2	يُمارس المدير مهارات قيادية جديدة.	423.	1.31	متوسطة
4	6	يُوزع المدير الأدوار القيادية على العاملين معه.	3.42	1.35	متوسطة
6	3	يستخدم المدير أساليب متعددة في القيادة.	3.38	1.33	متوسطة
7	7	يمتلك المدير المقدرة على إلهام العاملين معه.	3.36	1.33	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال القيادة والقيم والرؤية			3.44	1.24	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال القيادة والقيم والرؤية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.44)، وبانحراف معياري بلغ (1.24). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.36– 3.54)، وجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لعدة أسباب من وجهة نظر الباحثان، إن مديري المدارس يمارسون لأنماط القيادة بسبب كثرة الأعباء الإدارية والتي تتطلب الكثير من الوقت والجهد، وكذلك يميل البعض إلى التمسك بالسلطة، اعتقاداً منهم أن ممارسة الأساليب الديمقراطية تقود إلى الفوضى بين العاملين والطلبة، ويعتقد البعض من مديري المدارس أن ممارسة الأساليب المتنوعة قد يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة، ويميل العاملون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يُميز المدير بين مفهومي القيادة والإدارة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبانحراف معياري بلغ (1.32)، وبدرجة متوسطة،وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لابد لهم من ممارسة القيادة والإدارة في الحقل التربوي وذلك كون العملية التربوية عملية إنسانية محورها الأهم الطلبة، وليحقق مديرو المدارس الجزء الأكبر من أهداف المؤسسات التعليمية من خلال المعلمين ولن يتم ذلك دون استخدام القيادة، والحرص على التحفيز والتشجيع والتأثير في العاملين، والمدير الجيد إلى حد ما هو قائد جيد في وقت واحد، بينما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يمتلك المدير المقدرة على إلهام العاملين معه." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.36)، وبانحراف معياري بلغ(1.33)، وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين هم كذلك قادة تربويون في عملهم، وهم أصحاب موقف والأقدر على إلهام أنفسهم بالتغيير والتنوع والتجديد والابتكار والإبداع، والقيادة لا تُقتصر على المدير، وجميع القادة قادرون على الإلهام سواء كانوا في أعلى أو أدنى التسلسل الهرمي.

المجال الثالث: مجال التنمية الذاتية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال التنمية الذاتية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لفقرات التنمية الذاتية مرتبة تنازليـــــــــاً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	42	يحرص المدير على تطوير نفسه مهنياً.	3.39	1.36	متوسطة
1	43	يُواكب المدير المستجدات في التعليم وتوظيفها لتحسين المدرسة.	3.39	1.36	متوسطة
3	40	يتعامل المدير مع النزاعات بشكل مناسب.	3.35	1.36	متوسطة
4	41	يمتلك المدير المقدرة على التعامل مع الأزمات.	343.	1.34	متوسطة
5	38	يُدرك المدير أهمية انفعالاته ويضبطها.	3.33	1.37	متوسطة
6	39	يقبل النقد البناء ويُحسن أداءه.	3.31	1.36	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التنمية الذاتية			353.	1.28	متوسطة

يبين الجدول(6) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال التنمية الذاتية متوسطة، بمتوسط حسابي(3.35)، وبانحراف معياري بلغ(1.28). تفسير هذه النتيجة إلى عدم وجود حوافز كافية مرتبطة بمجال التنمية المهنية، وكذلك إلى طول فترة الخدمة لبعض مديري المدارس مما يؤدي إلى الرتابة والملل، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.39–3.31)، وجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة(43) والتي تنص على "يُواكب المدير المستجدات في التعليم وتوظيفها لتحسين المدرسة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وبانحراف معياري بلغ (1.36)، وبدرجة متوسطة، وقد تعزو هذه النتيجة إلى أنه يجب الإرتقاء بالعملية التربوية وتحسينها نحو الأفضل، ومواكبة متطلبات العصر الحديث، وأن التعليم والثقافة في تطور دائم، وجاءت الفقرة(39) والتي تنص على "يقبل النقد

البناء ويُحسن أداءه." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وبانحراف معياري بلغ (1.36)، وبدرجة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها أن مديري المدارس يعتقدون أن النقد لذواتهم وليس لأدائهم، وكذلك ثقافة النقد ثقافة سلبية لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى أن قبول النقد يعني التوجه نحو التغيير والتغيير يحتاج إلى بذل جهد إضافي.

المجال الرابع: مجال التخطيط والتغيير والتقييم

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط والتقييم والتغيير، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط والتقييم والتغيير مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	يُشرك المدير العاملين معه في بناء الخطط التطويرية.	3.40	1.30	متوسطة
2	19	يضع المدير خطط تطويرية لإدارة المدرسة مستمدة من رؤية الوزارة ورسالتها.	3.39	1.31	متوسطة
3	20	يُمارس المدير مهارات التخطيط الفاعلة.	3.37	1.31	متوسطة
4	22	يُفعل المدير دور المجتمع المحلي في تحقيق الخطة التطويرية.	3.36	1.32	متوسطة
5	27	يُراجع المدير الخطة التطويرية بشكل مستمر.	3.34	1.31	متوسطة
6	23	يُخطط المدير للتغيير الذي يؤدي إلى التطوير.	3.31	1.30	متوسطة
7	25	يُشارك المدير العاملين معه في التغيير.	3.30	1.32	متوسطة
8	26	يُفعل المدير استراتيجيات مقومة التغيير.	3.29	1.31	متوسطة
9	24	يُراجع المدير الخطة التطويرية بشكل مستمر.	3.26	1.31	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التخطيط والتغييروالتقييم			3.33	1.14	متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال التخطيط والتغيير والتقييم متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (1.14). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مابين (3.40–3.26)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها قلة وضع خطط استيراتيجية طويلة الأمد بما يناسب الخطة التطويرية، وبالتالي صعوبة التغيير كون التغيير يعتمد على تخطيط استرتيجي، إضافة إلى مقاومة التغيير خوفاً من المجهول، وعدم اللجوء إلى التقييم الجيد للمؤسسة وذلك لعدم الإحاطة بالمعلومات اللازمة لتقييم المؤسسة ومنها كما جاء في تحليل (SWOT) لتقييم المؤسسة وتحديد نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة، حيث لا يقوم بعض مديري المدارس بتحديدها بشكل جيد مما يؤدي إلى عدم التمكن من اقتناص الفرص أو مواجهة المخاطر الخارجية، حيث جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يُشرك المدير العاملين معه في بناء الخطط التطويرية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبانحراف معياري بلغ (1.30)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الخطة التطويرية للمدرسة تحتوي على أربعة مجالات وهي التعلم والتعليم، والموارد المادية، والموارد البشرية، والمجتمع المحلي، ومن إجراءات تنفيذ الخطة كما وردت من وزارة التربية والتعليم إشراك المعلمين بها،

وجاءت الفقرة (24) ونصها "يُراجع المدير الخطة التطويرية بشكل مستمر." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسبي بلغ (3.26)، وبانحراف معياري بلغ (1.31)، وبدرجة متوسطة. وربما تعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يعيرون الاهتمام لتنفيذ استراتيجيات الخطة التطويرية المدرسية دون الإكتراث للنتاجات.

المجال الخامس: مجال القيادة المتمركزة حول التعلم

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال القيادة المتمركزة حول التعلم والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة والدرجة لفقرات القيادة المتمركزة حول التعلم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يُدرك المدير مفهوم بيئة التعلم الآمنة والصحية.	3.45	1.32	متوسطة
2	17	يُؤكد المدير على أهمية احترام المعلمين لبعضهم البعض.	3.43	1.36	متوسطة
3	9	يُعزز المدير عملية التعلم.	3.42	1.34	متوسطة
4	18	يُؤكد المدير على أهمية احترام الطلبة لبعضهم البعض.	3.41	1.31	متوسطة
5	10	يتبنى المدير ممارسات إيجابية معززة للتطوير الذاتي.	3.34	1.31	متوسطة
6	13	يُخطط المدير لتحسين أداء الطلبة.	3.29	1.35	متوسطة
7	16	يحرص المدير على تنمية المهارات القيادية الذاتية للمعلمين.	3.27	1.29	متوسطة
7	14	يُركز المدير على تعلم الطالب المرتبط بمواقف حياتية.	3.27	1.30	متوسطة
7	11	يُوزع المدير الأنشطة المدرسية بما يتفق مع مستويات الطلبة.	3.27	1.33	متوسطة
7	12	يُخطط المدير للارتقاء بالمعلمين مهنياً.	3.27	1.31	متوسطة
11	15	يُشرك المدير الطلبة في صناعة القرار التربوي.	3.20	1.31	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال القيادة المتمركزة حول التعلم			3.33	1.18	متوسطة

يبين الجدول(8) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال القيادة المتمركزة حول التعلم متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33)، وبانحراف معياري بلغ (1.18)، وبدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.20– 3.45)، وجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وقد تُفسر هذه النتيجة إلى تواضع تطبيق أسلوب التعليم الموجه نحو الاقتصاد المعرفي، حيث مازالت عملية التعليم تلقينية تفتقر للبحث واستخدام أنواع التفكير المختلفة، إضافة إلى اكتظاظ أعداد الطلبة في المدارس، وإخضاع التعليم لرؤية الوزراة ومتابعة تنفيذها من قبل مديري المدارس واستبعاد المعلمين من المشاركة في وضع

استراتيجيات التعليم وخضوعهم لنظام مركزي من الأوامر والانصياع إليها، وجاءت الفقرة (8) والتي تنص على "يُدرك المدير مفهوم بيئة التعلم الآمنة والصحية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري بلغ (1.32)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم قامت بإطلاق وثيقة سلوك الأمن في البيئة المدرسية ويتم تعبئتها شهرياً من قبل المرشد والذي يتواصل مع الطلبة المعنيين بالأمر لتعبئة الوثيقة إلكترونياً وإرسالها لوزراة التربية والتعليم، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "يُشرك المدير الطلبة في صناعة القرار التربوي." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبانحراف معياري بلغ (1.31)، وبدرجة متوسطة. وربما تُعزى هذه النتيجة إلى قلة إيمان مديري المدارس بقدرة الطلبة على تمثيل جزء من الأدوار القيادية وغير موثوق بهم لعدم نضوجهم.

المجال السادس: مجال الاتصال والتواصل

وللإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الإتصال والتواصل، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات الإتصال والتواصل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	30	يُنظم المدير اجتماعات دورية للعاملين معه.	3.37	1.30	متوسطة
1	28	يمتلك المدير مهارات التواصل مع الآخرين.	3.37	1.34	متوسطة
3	29	يحرص المدير على مشاركة المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.	3.31	1.31	متوسطة
3	32	يتواصل المدير مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي والعالمي.	3.31	1.32	متوسطة
5	31	يُنظم المدير اجتماعات دورية للمجتمع المحلي.	3.29	1.30	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الإتصال والتواصل	3.33	1.23	متوسطة

يبين الجدول(9) أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين لمجال الإتصال والتواصل متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33)، وبانحراف معياري(1.23). وتراوحت الفقرات مابين(3.37–3.29)، وجميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة لعدة أسباب منها اتباع المركزية من قبل مديري المدارس، وانخفاض اتباعهم لسياسة الباب المفتوح اعتقاداً منهم أن كثرة التواصل بينهم وبين العاملين يُؤثر سلباً على سير العمل ويقف عائقاً بين تحقيق أهداف المؤسسة، إضافةً إلى عجز التربية عن تنشئة الفرد ليتمكن من قبول الأخر والتواصل معه، حيث جاءت الفقرة(30) والتي تنص على "يُنظم المدير اجتماعات دورية للعاملين معه." ، في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.37)، وبانحراف معياري بلغ (1.30)، وبدرجة متوسطة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن ثقافة مديري المدارس تميل إلى السيادة والعلاقة الفوقية بين الرئيس والعاملين وجاءت الفقرة (31) والتي تنص على "يُنظم المدير اجتماعات دورية للمجتمع المحلي." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وبانحراف معياري بلغ (1.30)، وبدرجة متوسطة. وتعزو هذه النتيجة لإسباب منها اتباع مديري المدراس نظام مدرسي مغلق نسبياً عن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وقلة وثوقهم بالمجتمع المحلي وقلة ايمانهم لأهمية دور المجتمع المحلي في سير الأهداف التربوية، بالإضافة إلى قلة تفرغ معظم المجتمع المحلي لإنشغالهم بالعمل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والجدول (10) يوضح ذلك.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الخامس، 2021.
hptt: 10.35682/0062-036-005-007

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب الجنس والمؤهل وسنوات الخبر

المتغير	الفئات		مجال القيادة والقيم والرؤية	مجال القيادة المتمركزة حول التعلم	التخطيط والتغيير والتقييم	الإتصال والتواصل	إدارة الموارد	التنمية الذاتية	االكلي
الجنس	ذكر	س	3.53	3.34	3.42	3.42	3.57	3.43	3.44
		ع	1.31	1.20	1.22	1.27	1.30	1.29	1.18
	أنثى	س	3.40	3.32	3.29	3.39	3.39	3.32	3.33
		ع	1.20	1.17	1.18	1.20	1.20	1.27	1.14
المؤهل العلمي	دبلوم	س	3.91	3.69	3.44	3.57	3.81	3.68	3.67
		ع	0.92	0.88	0.85	1.00	1.02	1.15	0.86
	بكالوريس	س	3.43	3.32	3.33	3.32	3.44	3.34	3.36
		ع	1.26	1.20	1.22	1.24	1.25	1.29	1.17
	ماجستير فما فوق	س	3.34	3.24	3.30	3.31	3.33	3.30	3.30
		ع	1.19	1.20	1.15	1.26	1.23	1.26	1.13
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	س	3.24	3.10	3.09	3.07	3.20	3.10	3.13
		ع	1.38	1.34	1.33	1.39	1.36	1.38	1.30
	من(6-10) سنوات	س	3.39	3.28	3.35	3.36	3.44	3.32	3.35
		ع	1.24	1.17	1.19	1.23	1.27	1.30	1.16
	11سنة فأكثر	س	3.60	3.49	3.46	3.46	3.60	3.51	3.51
		ع	1.13	1.06	1.08	1.10	1.11	1.18	1.04

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) وسنوات الخبرة (1-5سنوات، من(6-10) سنوات، أكثر من 11سنة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة على مجالات فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=0.023 ح=0.06	مجال القيادة والقيم والرؤية	1.907	1	1.907	1.265	0.26
	القيادة المتمركزة حول التعلم	0.034	1	0.034	0.025	0.87
	التخطيط والتغيير والتقييم	1.603	1	1.603	1.141	0.29
	الإتصال والتواصل	1.635	1	1.635	1.097	0.30
	إدارة الموارد	3.500	1	3.500	2.329	0.13
	التنمية الذاتية	1.344	1	1.344	0.865	0.36
الكلي		1.135	1	1.135	0.197	0.35
المؤهل العلمي ويلكس0.969 ح=0.179	مجال القيادة والقيم والرؤية	5.830	2	2.915	1.933	0.15
	القيادة المتمركزة حول التعلم	3.317	2	1.659	1.213	0.30
	التخطيط والتغيير والتقييم	0.297	2	0.149	0.106	0.90
	الإتصال والتواصل	0.992	2	0.496	0.333	0.72
	إدارة الموارد	3.829	2	1.914	1.274	0.28
	التنمية الذاتية	2.285	2	1.142	0.708	0.49

الكلي		2.244	2	1.122	2.445	0.42
سنوات الخبرة ويلكس=0.972 ح=0.270	مجال القيادة والقيم والرؤية	9.906	2	4.953	3.285	*0.04
	القيادة المتمركزة حول التعلم	11.953	2	5.976	4.372	*0.01
	التخطيط والتغيير والتقييم	11.608	2	5.804	4.130	*0.02
	الإتصال والتواصل	12.159	2	6.079	4.078	*0.02
	إدارة الموارد	11.845	2	5.923	3.941	*0.02
	التنمية الذاتية	12.990	2	6.495	4.025	*0.02
الكلي		11.473	2	5.737	4.376	*0.01
الخطأ	مجال القيادة والقيم والرؤية	781.020	518	1.508		
	القيادة المتمركزة حول التعلم	708.062	518	1.367		
	التخطيط والتغيير والتقييم	727.900	518	1.405		
	الإتصال والتواصل	772.229	518	1.491		
	إدارة الموارد	778.513	518	1.503		
	التنمية الذاتية	835.943	518	1.614		
الكلي		676.076	518	1.311		
الكلي	مجال القيادة والقيم والرؤية	7016.857	524			
	القيادة المتمركزة حول التعلم	6535.091	524			

	التخطيط والتغيير والتقييم	6564.704	524			
	الإتصال والتواصل	6596.440	524			
الكلي	إدارة الموارد	7034.320	524			
	التنمية الذاتية	6739.639	524			
الكلي		6632.531	524			

*ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

يبين من الجدول (11) ما يلي: يوجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة وذلك على جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي.

ولمعرفة دلالة الفروق بين مستويات المتغير، تم استخدام اختبار شيفيه والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات

البعدية لأثر الخبرة على جميع المجالات والدرجة الكلية

المتغير	فئات المتغير	(1–5) سنوات	(6–10) سنوات	(11) سنة فأكثر
القيادة والقيم والرؤية	(1–5) سنوات	–	0.59	*0.03
	(6–10) سنوات	0.59	-	0. 26
	(11) سنة فأكثر	*0.03	0. 26	-
القيادة المتمركزة حول التعلم	(1–5) سنوات	-	0.43	*0.01
	(6–10) سنوات	0.43	-	0.24
	(11) سنة فأكثر	*0.01	0.24	-
التخطيط والتغيير والتقييم	(1–5) سنوات	–	0.17	*0.02
	(6–10) سنوات	0.17	-	0.67

المتغير	فئات المتغير	(1–5) سنوات	(6–10) سنوات	(11) سنة فأكثر
	(11) سنة فأكثر	*0.02	0.67	-
الإتصال والتواصل	(1–5) سنوات	-	0.12	*0.01
	(6–10)سنوات	0.12	-	0.77
	(11) سنة فأكثر	*0.01	0.77	-
إدارة الموارد	(1–5) سنوات	–	0.27	*0.01
	(6–10) سنوات	0.27	-	0.46
	(11) سنة فأكثر	*0.01	0.46	-
التنمية الذاتية	(1–5) سنوات	-	0.36	*0.01
	(6–10) سنوات	0.36	-	0.35
	(11) سنة فأكثر	*0.01	0.35	-
الدرجة الكلية	(1–5) سنوات	-	0.28	*0.00
	(6–10) سنوات	0.28	-	0.38
	(11) سنة فأكثر	*0.00	0.38	-

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

يبين الجدول (12) ما يلي:

- هناك فروق بين مستوى الخبرة القصيرة من (1–5) سنوات ومستوى الخبرة الطويلة (11) سنة فأكثر وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة (11)سنة فأكثر على جميع المجالات والكلي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين حسب درجة النضج الوظيفي كما جاء بنظرية (Hersy & Blanchard) لدى المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة، فقد عبروا عن رضاهم وذلك كون مديري المدارس يتوجهوا نحو الاستفادة من خبرتهم الطويلة من حيث

اشراكهم في اتخاذ القرار وتفويضهم جزء من الصلاحيات، وحصولهم على الترقيات والمكافآت المناسبة، وحصولهم على النمو الوظيفي الذي يُلائم خبرتهم الطويلة.

وهي بالتالي تتفق مع دراسة (ALMasoudi, 2007)، (Al-Ghamdi, 2013)، (Al-Jahouri, 2013)، والتي أكدت وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

وتختلف مع دراسة(Al-Ghamdi, 2013)، حيث أكدت عدم وجود فروق تعزى لصالح الخبرة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وقد تعزى الأسباب من حيث متغير الجنس أن تصورات المعلمين لأثر السلوك المنعكس من المديرين والمديرات متماثل نوعاً ما، وكذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين ولا يوجد فوارق كبيرة بالمؤهلات العلمية لديهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من الجهوري(2013)، الغامدي(2013)، فهد(2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة (ALMasoudi, 2007) والتي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، والتي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لصالح متغير الجنس، (Al-Ghamdi, 2013) والتي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

توصي الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت إليها بالآتي:

- إعادة النظر في معايير اختيار المتدربين الملتحقين بالدورات التدريبية من مديري المدارس لينعكس الأثر على مستوى الأداء القيادي في وظائفهم المتمثل بالأثر السلوكي للعاملين معه.
- تعزيز الحقيبة التدريبية بمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة والقيادة وذلك بتدريب مديري المدارس على مهارات التواصل والمشاركة باتخاذ القرارات وتعزيز عملية التفويض الإداري.
- عقد دورات تدريبية للمدربين بحيث يتسنى لهم اكتساب المهارات التدريبية كنظرائهم من المدربين في أكاديمية الملكة رانيا والمتمثلة بمتابعة المتدربين ميدانياً وتقييم المتدربين وفقاً للمهارات التدريبية التي تدربوا عليها.

- إعادة النظر في تخفيض الأعباء الإدارية لمديري المدارس وذلك بتعيين مساعدين أو إداريين ليتسنى لهم القيام بالمهام الإدارية المنوطة بمديري المدارس.
- تفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية وذلك من خلال مجالس الآباء والمعلمين التي تعقد بشكل دوري وتعزيز قيم المسؤوليات المجتمعية.
- الاهتمام بأوضاع المعلمين اقتصاديًا واجتماعيًا ومهنيًا.
- إجراء دراسات مماثلة لتقييم أداء مديري المدارس وذلك باستخدام المنهج التجريبي.
- اخضاع المشرفيين التربويين إلى دورة تدريبية وفق معايير التدريب المعمول بها في أكاديمية الملكة رانيا.

Reference:

Abdelkader, M. (2012). Educational leadership. An approach based on problem solving. Amman: Dar Al-Fikr.

Abu Ela, L. (2013). Concepts and visions in management and educational leadership (between originality and modernity). Amman: Yafa Scientific House for Publishing and Distribution.

Abu Tahoun, A. (2012). Effective educational leadership . Amman: Amwaj Publishing & Distribution.

Ajami, M. (2015). Recent trends in administrative leadership. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Al-Adlouni, M. (2000). Leadership in the 21st century. Riyadh: Cordoba for artistic production.

ALanzi, H. (2002). Training Needs for Secondary School Managers in Coastal Areas of Saudi Arabia. Unpublished Master Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.

Al-Ghamdi, F. (2013). Degrees of practice and training needs for creative leadership as envisaged Academic Leaders at Al-Baha University. Unpublished master thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

Al-Jahouri, Sh. (2013). Training Needs of Educational Leaders in the Directorates of Education in the Sultanate of Oman. Unpublished Master Thesis, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

ALMaayta, A. (2007). School management in light of modern Arab thought. Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.

ALMasad, M. (2005). Leadership. Beirut: Library of Lebanon Publishers.

ALMasoudi, M. (2007). The Effectiveness of the Training Program for the School Principals' Course from the Point of View of the Principals Themselves and Their Agents in the Northwestern Region of Saudi Arabia. Unpublished master thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.

ALMomani, K & Algdah, M. (2009). Landmarks in administrative thought. Irbid: Dar Al Kuttab Cultural for publication and distribution.

Al-Qaisi, A. (2010). The Impact of Training Courses on the Performance of School Principals in Their Work in the Palestinian Governorates

From Their Point of View. Unpublished master thesis, Al-Najah National University, Palestine.

Al-Qaryouti, M (2015). Organizational Behavior - Study of individual and group Human Behavior in Business Organizations. Amman: Dar Wael for publishing and Distribution.

Alsalhi, N. (2011). School management strategies in the light of contemporary trends. Amman: Janadriyah for Publishing and Distribution.

ALsaud, R. (2015). Contemporary trends in educational leadership: Leadership with love (management by the nature of motherhood). First International Conference: Al Baha University, Saudi Arabia.

Al-Taneiji, SH & Khasawneh, M (2009). The role of school in Fostering leadership skills. Dirasat Educational Sciences, 36(1), 218-225.

Al-Tuwaisi, Z, & Maluh, H, & Nuwaisah, A, and Al-Bishtawi, I, and Warithma (2015). Educational leadership for the development of the school: An introduction to educational leadership. Amman: Ministry of Education.

Atwi, J. (2014). Modern school administration: Its theoretical concepts and practical applications. Amman: Dar Culture for publication and distribution.

Bottomss, G, Oneill,K, Fry, B, Hill, D (2003). Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals. Retrieved, February 27, 2017 from

http://www.sreb.org/programs.com .

Dweik, T & Yasin, H, Adas, M, & Dweik, M.(2009). Principles of managemen educational, school and educational spervision. Amman: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution.

Gray, B. , Gurly, D. , Collins, L. & Mcneese, R. (2016). Assistant Principals' Perceptions Regarding the Role and Effectiveness an Educational leadership Program. International Journal of Higher Education, 5 (1). 183-199.

Khalaf, M & Zahrani, Y. (2009). Creative thinking skills. When the contemporary educational leader. Aman: Zamzam Publishers & Distributors.

Marzano, R, Waters, T, and McClatti, B. (2009). Successful school leadership. Kingdom of Saudi Arabia: Obeikan and word.

Ministry of Education (2014). Leadership Standards. Amman: Ministry of Education.

Mohamed, S. (2005). Leadership skills of directors of the departments of the General directorate of education in Diyala Governorate. Al Fath Journal. (22): 37-59.

Mohammed, F. (2008). Recent trends in school administration. Giza: International House for Publishing and Distribution.

Richter, M (2006). The Relationship Between Leadership and School –Wide Position Behaviour Support: An Exploratory Study , Doctor of Philosophy . Univirsity of Missouri : Columbia .

Saad, N (2012). Training Program Evaluation Manual. Phalestine: Phalestinian Judicial Institute.

Shammari, Sh. (2012). Concepts in management. Jeddah: Copyrights reserved to the author.

Yunas, M, Iqbal, M (2013). The role of school principle as instructional leader: The case of Shambu primary school. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 4(10), 714- 715.

Zayed, A. (2003). Human Resource Management Strategic Vision. BD: Dr.