

The Degree of Educational Leadership Demonstrated by Public School Principals in Ajloun Governorate according to Hallinger Standards from Teachers' Perspectives

درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين

Lara bani Saeed^{1*}.

¹Ministry of Education, Ajloun, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Apr 2023

Accepted 11 May 2023

Published 01 Oct 2025

*Corresponding author:

Ministry of Education, Ajloun, Jordan.

Email: larabanisaeed74@gmail.com.

Abstract

The study aimed to identify the degree of application of educational leadership by public school principals in Ajloun Governorate in light of Hallinger's standards from the teachers' perspective. The sample of the study consisted of 278 male and female teachers from public schools affiliated with the Directorate of Education in Ajloun Governorate. They were selected using simple random sampling. The study employed a descriptive survey method. The results indicated that the degree of application of educational leadership by public school principals in Ajloun Governorate, according to Hallinger's criteria from the teachers' perspective, was of a moderate level. Additionally, the study found no statistically significant differences in the degree of application based on gender. Based on these findings, the study presented a set of recommendations, most notably the need to organize important courses and workshops to emphasize the importance of leadership within school administrative science.

Keywords: School Principals, Educational Leadership, Hallinger Standards, Ajloun Governorate.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم محافظة عجلون، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقييم متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة

نظر المعلمين يعزى لجنس المعلم، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة عقد دورات وورش العمل المهمة لتوضيح أهمية القيادة في العلمية الإدارية في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة التربوية، معايير هالينجر، محافظة عجلون.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

أدت التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والسريعة وتطور شكل وبناء التنظيم الداخلي للمؤسسات الحديثة وحاجتها إلى وظائف جديدة نابعة من احتياجات العمل، وتطور حجم المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية لتصبح ضخمة الحجم قياساً إلى حجمها في الماضي، وتعدد وتشابك الوظائف والأدوار كلها تجعل الحاجة إلى قيادة رشيدة أمر في غاية الأهمية. والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة، ومتكاملة، ومتوازنة، وفقاً لقدراته، واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المدير لتسيير أموره وأمور مدرسته.

وتعتبر الإدارة التربوية العمود الفقري لنظام التربية باعتبارها أحد الأنظمة الفرعية لهذا النظام، فالإدارة التربوية تعني بتنظيم وتسيير عمل كافة الإمكانيات المادية والبشرية في النظام التربوي من أجل الاستفادة منها بكفاءة وفاعلية بغية تحقيق الأهداف التربوية، ولذلك فإن نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه يعتمد على قدرة الإدارة التربوية في تنظيم وترتيب الإمكانيات المتوفرة بما يتلاءم وطبيعة النظام التربوي، وتعمل الإدارة التربوية في مستويات مختلفة بحسب خصائص وطبيعة الفئات التي تستهدفها، ويطلق على الإدارة التربوية الدنيا "الإدارة المدرسية" والتي تعني بأهم محاور العملية التعليمية ألا وهم المديرون، لذلك إن فعالية الإدارة بلا شك ناتج المدير، الذي يستطيع تقدير الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانيات استخداماً أمثل (الحري، ٢٠٠٨).

وتحظى الإدارة المدرسية بأهمية بالغة بالنسبة للطالب وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، والكفاءة الإدارية من أهم خصائص المدرسة الحديثة، إذ لم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام بمدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، كما يدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية الأساس في الإدارة المدرسية (عيسى، ٢٠١٨).

هذا وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة والعلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، فمدير المدرسة يجب أن يكون في وضع يمكنه من تعزيز التعليم المستمر للطلبة، وعليه أن يعمل على تطوير المعلمين مهنيّاً، حيث إنهم هم المسؤولون عن تعليم الطلبة بصورة مباشرة (Heck & Hallinger, 2005).

ولهذا عُيّنت الكثير من الدراسات والأبحاث بالحديث عن مدارس المستقبل والشكل الذي سيكون عليه مدير المدرسة العامل في هذه المدارس، وظهر توجه كبير لاعتبار المدير قائداً تعليمياً يمتلك المهارات والكفايات والقدرات لقيادة تلك المدارس في شكلها النهائي الذي يتمثل بالتعليم المستمر لكل من الطلبة والمعلمين، وحسن تنظيم البرامج الداخلية عدا عن توفير بيئة ملائمة تخدم هذا التعليم والبرامج المنظمة (Hallinger & Heck, 1996, 1998, 1999).

ويعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات إثارة في علم الإدارة، وهناك بعض التطورات التي تواجهها المؤسسات التربوية في اختيار القيادة المناسبة والملائمة للقيام بالمهام التعليمية التعليمية المطلوبة على أكمل وجه، إذ أن النمط المتمركز حول القائد أو اقتصر الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري داخل المدرسة، بما يتناسب والتطورات السريعة في ميادين المعرفة المختلفة، مما يتطلب البحث عن أنماط أخرى جديدة ومتطورة تتناسب وطبيعة هذا العصر، لتحقيق كفاءة عالية في الأداء (Al-khuzairi, 2010).

ويرى عياصرة (٢٠٠٦) أن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، والقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام، وتساعد مشاركة القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها تقييم اختيار

البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

وفي العقود الأخيرة من القرن الماضي، وتحديدًا نهاية السبعينيات، وبداية الثمانينيات من القرن المنصرم أجريت العديد من الدراسات والأبحاث التي ربطت فاعلية قيادة مدير المدرسة، والعديد من المنتجات في المدرسة من مثل تحصيل الطلبة، والأداء التعليمي للمعلمين داخل الصفوف الدراسية، وثبات وقوة البرنامج التعليمي المتبع في مدارسهم، وقد ربطت الأبحاث التي أجريت في مجال القيادة التعليمية وفق هالينجر (Hallinger, 2003) بين سلوكيات المدير كقائد تعليمي، وتأثيره في العمليات التي تدور في المدارس فقد أظهرت هذه الأبحاث مجموعة من التأثيرات منها القيادة التعليمية للمدير تؤثر بطريقة غير مباشرة على فاعلية المدرسة، وتطور التحصيل الدراسي للطلبة من خلال السلوكيات والإجراءات التي يتخذها وتؤثر بما يدور في داخل المدرسة والصفوف الدراسية. والقيادة التعليمية تؤثر على نوعية مخرجات المدرسة، وذلك من خلال البناء التنظيمي لها. وقد وجدت القليل من الدراسات أن سلوكيات المدير كمشرف مقيم في المدرسة لها تأثير في فاعلية أداء المعلمين والتحصيل الدراسي للطلاب (Hallinger, 2010).

وتم التوصل إلى أن القيادة التعليمية هي محل اهتمام كبير، حيث كانت الأبحاث حول القيادة التعليمية واسعة وعالمية، وقد تم تقديم مساهمات مهمة في هذا المجال من قبل الباحثين في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا، وقد لاحظ مجموعة من الأسئلة حول الكيفية التي يحقق بها القادة التقدم في المدرسة ظلت دون إجابات حتى وقت لاحق. فالقيادة التعليمية الفاعلة لها أهمية كبيرة لتحقيق النجاح للمدرسة، وقد تم اعتماد الكثير من البرامج عبر العالم لتدريب القيادات التعليمية في المدارس على تحقيق هذا النجاح، وبالتالي تحقيق النجاح للمؤسسة التعليمية المتمثلة بالمدرسة (Hallinger, 2003).

وبعد مراجعة نتائج الأبحاث حول القيادة التعليمية، توصل هالينجر إلى أنه قد تم تحقيق تقدماً في إيجاد نموذجاً من خلاله تستطيع أن نحدد المهام التي يقوم بها القائد التعليمي المتمثل بمدير المدرسة، والتي لها تأثير على عملية التعلم، وقد توصل كذلك أن المدير بصفته قائداً تعليمياً عليه أن يمتلك الكفاءات، والخبرات، والرؤى التي يستطيع من خلالها تحقيق النجاح المرجو للمدرسة بالتعاون مع بقية أعضاء مجتمع التعلم، فالتأثير هنا يكون متبادلاً، وذلك لضمان نشر رؤية وأهداف المدرسة، وضمان تحقيقها من خلال تعاون جميع الأفراد (Hallinger, 2011).

مما سبق ترى الباحثة أن مقياس هالينجر للسلوك الإداري التربوي لمدير المدرسة يتمتع بخصائص سيكومترية تمكن من استخدام المقياس كأداة للتقويم، والاستفادة منه في تشخيص مكامن القوة والضعف في ممارسات القيادة التعليمية في البيئة الأردنية، والتي تقع في الأبعاد (صياغة أهداف المدرسة، المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة، إدارة البرنامج التعليمي، الإشراف على التدريس وتقييمه، تنسيق المناهج، متابعة تحصيل الطلبة، المحافظة على نظام التدريس، تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة، توفير حوافز للمعلمين، تشجيع النمو المهني للمعلمين). من هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.

١,١,١ الدراسات السابقة

يحتوي هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، وسيتم عرضها مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في قسمين: الأول يضم الدراسات العربية، والثاني يحوي الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أجرى هالينجر (Hallinger, 2011) سلسلة مراجعات في القيادة التربوية والإدارة من خلال فحص الأساليب المنهجية التي يستخدمها باحثو الدكتوراه في دراسة القيادة التعليمية الرئيسية. تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) دراسات تم إكمالها على مدى العقود الثلاثة الماضية، والتي استخدمت مقياس تقييم الإدارة التعليمية الرئيسي، وركز التحليل على تقرير الاتجاهات في نقاط البحث والنماذج المفاهيمية وتصميمات البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات. وأظهرت النتائج أن الاهتمام بالقيادة التعليمية بين العلماء والممارسين ظل قوياً طوال فترة المراجعة، وقد أثبت نظام PIMRS أنه أداة موثوقة وصحيحة لجمع البيانات، وقد تحسن استخدام منهجية البحث في العديد من المجالات المحددة. ومع ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى أن الأطر المفاهيمية والمنهجيات المستخدمة من قبل طلاب الدكتوراه هؤلاء كانت، بشكل عام غير كافية لمهمة المساهمة في قاعدة المعرفة النظرية أو العملية في هذا المجال. تم تعزيز هذا الانطباع بتراكم المعرفة الضعيف من خلال تحليل الاقتباس الذي وجد اقتباسات محدودة للأطروحات من قبل باحثين آخرين في المجال بشكل عام أو من قبل مؤلفي الأطروحة أنفسهم.

وأجرى هالينجر (Hallinger, 2013) دراسة هدفت إلى تحديد إطار مفاهيمي للمراجعات المنهجية للبحوث في القيادة التربوية والإدارة، من خلال مراجعة قاعدة بيانات لمراجعات الأبحاث التي أجريت سابقاً في القيادة التربوية والإدارة. تكونت عينة الدراسة من (٤٠) مراجعة للبحوث التي تم نشرها في القيادة التربوية التي أجريت على مدى العقود الخمسة الماضية. وأظهرت النتائج أن العلماء الذين يعملون عبر مجموعة واسعة من المجالات العلمية، تمثل وسيلة قوية محتملة لتقليل الفجوة بين البحث والممارسة. ومع ذلك، تظل جودة المراجعات البحثية التي يتم إجراؤها في القيادة والإدارة التربوية متغيرة بدرجة كبيرة من حيث الدقة المنهجية.

وأجرت سلامة (٢٠١٦) دراسة هدفت تعرف وجهات نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب العين التعليمي في دولة الإمارات العربية المتحدة حول مدى ممارسات القيادة التعليمية لدى المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام مقياس "Hallinger" في الإدارة التعليمية لقياس فاعلية أداء مدير المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) معلماً ومعلمة بالمدارس الحكومية الثانوية التابعة لمكتب العين التعليمي، وأظهرت النتائج أن البعد الأول صياغة أهداف المدرسة حقق أعلى درجة ممارسة، والبعد السابع المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة حقق أدنى ممارسة، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الذكور أظهروا ممارسة أكبر في عشرة من أبعاد هذه الدراسة مقارنة بالمديرات الإناث، ولم يختلفوا في درجة الممارسة على بعد تنسيق المنهج.

وأجرى خوخار وضياء الرحمن (Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017) دراسة في الباكستان هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى التربويين في ضوء المواطنة التنظيمية. اتبعت الدراسة منهجية الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) مديراً وقائداً تربوياً أجابوا على أداة الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية من جهة وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى بما يعزز المواطنة التنظيمية لدى القادة التربويين.

وأجرت كامل (٢٠١٩) دراسة هدفت تعرف واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الكرخ في العراق واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية في مدينة الكرخ، وأظهرت النتائج أن هناك (٨) أبعاد متحققة من مجموع (١١) بعد من أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر وبين عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري كانت ضعيفة، ما عدا عنصرين (متابعة تحصيل الطلبة، والمتابعة المستمرة لشؤون المدرسة) فقد كانت العلاقة بينهما وبين التميز الإداري دالة إحصائياً.

وأجرى وهاب وآخرون (Wahab et al., 2020) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التعليمية لمديري المدارس وعلاقتها مع الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال تحديد مستوى ممارسة القيادة التعليمية من قبل مدير المدرسة، والتعرف على مستوى أداء المعلمين، والتعرف إلى العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التعليمية وأداء المعلم. تكونت عينة الدراسة من (٩٢) معلماً من المدارس الابتدائية الوطنية في منطقة جاسين في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التعليمية لمديري المدارس ومستوى أداء المعلمين كان عالياً وأن هناك علاقة معنوية بين ممارسة القيادة التعليمية لمدير الإدارة وأداء المعلمين.

وأجرى مشترك وسعود (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هالينجر من وجهة نظر معلم التربية البدنية بدولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة الاستطلاعية من (٢٠) معلم تربية بدنية وهي بنسبة (١٥,٦٪) من المجتمع الأصلي وتم اختيار عينة البحث الأساسية من معلمي التربية البدنية وعددهم (١٠٨) معلم تربية بدنية، وجاءت نتائج أن مجالات تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة على الترتيب (التنمية المهنية، التخطيط، القيادة، التحسين والتطوير، العلاقات الإنسانية) بدرجة متوسطة.

وأجرى الحربي (٢٠٢١) دراسة هدفت تعرف أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين والتعرف إلى الأسلوب القيادي للقادة، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة التربوية للقادة والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الأقرب والأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة تكونت من (١١٨) مشرفاً وقائداً، بنسبة (٥٩٪) من المجتمع الأصلي للدراسة، منهم (١٠٦) قائد مدرسي؛ نظراً لصغر حجم مجتمعهم، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القادة يمارسون أساليب القيادة التربوية (بدرجة كبيرة)، وأن أكثر أساليب القيادة التربوية ممارسة من قبل القادة هو

أسلوب القيادة المتناغمة، وأن أقل أساليب القيادة التربوية ممارسة من قبل القادة هو أسلوب القيادة الاستبدادية، وتوجد علاقة ارتباطية قوية طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين أساليب (القيادة المتبصرة، والقيادة الموجهة، والقيادة المتناغمة، والقيادة بتحديد وتيرة العمل، والقيادة الديمقراطية) والأداء الوظيفي للمعلمين، ولا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة الاستبدادية والأداء الوظيفي للمعلمين، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين الأساليب القيادية السائدة ككل تبعاً لمتغيرات الدورات التدريبية في مجال القيادة، وعدد المعلمين، وسنوات الخبرة، والمؤهل.

١,١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت الدراسة السابقة الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين، كدراسة سلامة (٢٠١٦) التي هدفت التعرف إلى وجهات نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب العين التعليمي في دولة الإمارات العربية المتحدة حول مدى ممارسات القيادة التعليمية لدى المديرين، ودراسة (كامل، ٢٠١٩) التي هدفت التعرف على واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الكرخ في العراق، ودراسة (مشارك ومسعود، ٢٠٢١) التي هدفت إلى تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هالينجر من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت، ودراسة هالينجر (Hallinger, 2011) التي هدفت تحليل سلسلة مراجعات في القيادة التربوية والإدارة من خلال فحص الأساليب المنهجية التي يستخدمها باحثو الدكتوراه في دراسة القيادة التعليمية الرئيسية. ودراسة هالينجر (Hallinger, 2013) التي هدفت تحديد إطار مفاهيمي للمراجعات المنهجية للبحوث في القيادة التربوية والإدارة.

كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وهو ما اتفقت به مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما بالنسبة للعينة فالدراسة الحالية حاولت التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين واتفقت مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة (مها سلامة، ٢٠١٦) التي ركزت على وجهات نظر المعلمين، بينما اختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (كامل، ٢٠١٩) والتي ركزت على وجهات نظر المديرين.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة فهم مشكلة الدراسة المتعلقة درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين. وإبراز أهمية الدراسة الحالية في التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين. واختيار وسائل جمع البيانات المناسبة للدراسة. وتفسير نتائج الدراسة وتوضيحها ومناقشة النتائج. واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعمل الإدارة التربوية في مستويات مختلفة بحسب خصائص وطبيعة الفئات التي تستهدفها، ويطلق على الإدارة التربوية الدنيا "الإدارة المدرسية" والتي تعني بأهم محاور العملية التعليمية ألا وهم المديرون، لذلك إن فعالية الإدارة بلا شك ناتج المدير، الذي يستطيع تقدير الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانات استخداماً أمثل (العيصرة، ٢٠٠٦).

ومن خلال طبيعة عمل الباحثة في الإدارة المدرسية لمدارس محافظة عجلون التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م)، ومن خلال استفسار لبعض الزميلات والزملاء عن معايير القيادة لمديري المدارس لاحظت أن القيادة متفاوتة من مدير إلى آخر، وأن غالبية المدراء يدركون أهمية القيادة التربوية لهم ودورها في تطوير المنظومة التعليمية، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة كدراسة (كامل، ٢٠١٩؛ سلامة، ٢٠١٦) التي أوصت الاهتمام بموضوع القيادة التربوية لمديري المدارس، وأن الإدارة المدرسية هامة لنظام التربية تُعنى بتنظيم وتيسير عمل كافة الإمكانات المادية، والبشرية في النظام التربوي من أجل الاستفادة منها بكفاية وفاعلية بغية تحقيق الأهداف التربوية، ولذلك فإن نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه يعتمد على مقدرة الإدارة التربوية في تنظيم وترتيب الإمكانات المتوفرة بما يتلاءم وطبيعة النظام التربوي.

مما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة لمحاولة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.

٢,١ أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغير (الجنس)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف:

١. درجة ممارسة درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.
٢. الاختلافات بين استجابات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغير (الجنس).

٣,٢ أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة من أهميتها في الجانب النظري والجانب العلمي كالآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تسعى إلى مواكبة آخر التطورات في أهمية قياس القيادة التربوية، ومؤكدة على أهمية استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة، بهدف التحديث والتحسين في البيئة التعليمية المدرسية، وبيان دور المدير كقائد تربوي. كون هذه الدراسة دراسة واقعية فمن المؤمل أن يستفاد من هذه الدراسة أنها تشكل إثراء للمكتبة التربوية بشكل عام، وخاصة في المجالات التعليمية والخطط التربوية، ويعتبر مقياس هالينجر من المعايير الأكثر صدقاً وموضوعيةً وثباتاً في قياس القيادة التربوية، لذلك تم استخدامه في العديد من الدراسات والبحوث، ومن المؤمل أن تزود الباحثين بدراسة عربية حديثة متعلقة بدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.
٢. **الأهمية العملية:** تتمثل في الكشف عن القيادات الإدارية في المدارس الحكومية وخاصة في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية، والعمل على فحص البيانات التي لها دور في توضيح دور القادة التربويين القائمين على تطوير التعليم وإجراء التحديثات المستقبلية عليه، لما فيه النفع والفائدة على البيئة المدرسية، وإعطاء صورة واضحة لأصحاب القرار لمديرية التربية والتعليم محافظة عجلون حول درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.

٤. حدود الدراسة

تتوقف حدود الدراسة عند ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة عجلون.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون.

٥. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

استدعت الدراسة التعريف بالمصطلحات الآتية:

القيادة التربوية

"اتجاه وتوجه نحو تحسين التدريس وأي شيء يفعله قادة المدارس لتحسين التعليم والتعلم في مدارسهم ومناطقهم، وأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (لهلوب والصريرة، ٢٠١١). وتعرف إجرائياً بأنها القيادة المدرسية والتي سوف يتم قياسها من خلال مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة.

مقياس هالينجر

"يُعتبر من أشهر الأدوات التقويمية، حيث وضعه التربوي الأمريكي فيليب هالينجر عام ١٩٩٣ لقياس السلوك الإداري التعليمي لمدير المدرسة، وهذا المقياس يشمل عدة مجالات تقيس سلوكيات مدير المدرسة، وتعتبر عما هو متوقع من المدير، ويمكن ملاحظته وقياسه" (Hallinger, 2011). ويعرف إجرائياً بأنه المقياس المعد لقياس القيادة التربوية في المدارس ويتكون من مجموعة من الأبعاد والفقرات.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على كل من المتغيرات الآتية:

١. المتغير المستقلة: الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

٢. المتغير التابع: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين.

٦,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (٢٧٨) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية التابعة لمحافظة عجلون خلال العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م، تم توزيع أداة الدراسة عليهم، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدراسة الجنس.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٣٣	٥٢,١%
	أنثى	١٤٥	٤٧,٩%
المجموع		٢٧٨	١٠٠,٠%

٦,٤ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة والإدارة التربوية، وذلك بهدف تطوير أدوات الدراسة على شكل استبانة لغايات جمع البيانات. وبعد الرجوع للأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع اعتمدت الباحثة مقياس هالينجر المكون من (٨٢) فقرة موزعة على (١٠) أبعاد.

— مجال صياغة أهداف المدرسة والمكون من (٦) فقرات.

— مجال المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة والمكون من (٦) فقرات.

- مجال إدارة البرنامج التعليمي والمكون من (١١) فقرة.
 - مجال الإشراف على التدريس وتقويمه والمكون من (٧) فقرات.
 - مجال تنسيق المناهج والمكون من (٨) فقرات.
 - مجال متابعة تحصيل الطلبة والمكون من (١١) فقرة.
 - مجال المحافظة على نظام التدريس والمكون من (٥) فقرات.
 - مجال تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة والمكون من (١٠) فقرات.
 - مجال توفير حوافز للمعلمين والمكون من (٨) فقرات.
 - مجال تشجيع النمو المهني للمعلمين والمكون من (١٠) فقرات.
- وقد تمّ اعتماد التدرّج الخماسي ليكرات على أداة الدّراسة، بدرجاته الخمسة (بدرجة كبيرة جدًّا وأعطيت (٥)، بدرجة كبيرة وأعطيت (٤)، بدرجة متوسطة وأعطيت (٣)، بدرجة قليلة وأعطيت (٢)، بدرجة قليلة جدًّا وأعطيت (١) للإجابة عن الفقرات، وتمثّل الدرجة (٥) درجة مُرتفعة، والدرجة (١) درجة مُنخفضة.

صدق أداة الدراسة

للتحقّق من صدق الظاهري لأداة الدّراسة تمّ عرضها على عدد من المُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس ذو الاختصاص والخبرة بمجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية، والخاصة، والبالغ عددهم (١٠) مُحكّمين. وذلك لإبداء آرائهم حول مطابقة المقياس لمقياس هالينجر باللغة العربية وعدم تعديل وحذف بعض الفقرات، وذلك أن الباحثة اعتمدت على مقياس هالينجر دون تطوير أي جزء منه.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدّراسة، تمّ تطبيقها على مجموعة استطلاعية من مُجتمع الدراسة ومن خارج العينة المُستهدفة والمكوّنة من (٣٠) مُعلم ومُعلمة، وتمّ حساب قيم مُعاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) والتي تقيس مدى التناسق في استجابات الأفراد على فقرات الاستبانة، والجدول (٢) يُبين مُعاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدّراسة والأداة ككل

جدول (٢): معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدّراسة

المجالات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
صياغة أهداف المدرسة	٠,٩٥٩	٦
المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة	٠,٩٨١	٦
إدارة البرنامج التعليمي	٠,٩٥	١١
الإشراف على التدريس وتقويمه	٠,٩٤٩	٧
تنسيق المناهج	٠,٩٤١	٨
متابعة تحصيل الطلبة	٠,٩٣٢	١١
المحافظة على نظام التدريس	٠,٩٤٣	٥
تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة	٠,٩٦٢	١٠
توفير حوافز للمعلمين	٠,٩٦	٨
تشجيع النمو المهني للمعلمين	٠,٩٤١	١٠
الدرجة الكلية	٠,٩٨١	٨٢

يلاحظ من جدول (٢) أن قيم مُعاملات الثبات للاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) تراوحت بين (٠,٩٣٢ – ٠,٩٨١)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأداة ككل (٠,٩٨٩)، وتُعد جميع هذه القيم السابقة جيدة لأغراض الدّراسة،

٦,٥ المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة. واستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أدوات الدراسة. وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين. وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) على استجابة الأفراد الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج كما يتضمن التوصيات التي قامت الباحثة في ضوء النتائج باشتقاقها كالاتي: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص: "ما لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير لاستجابات أفراد على مجالات وفقرات لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٥	تنسيق المناهج	٣,٧٤	٠,٢١٤	مرتفعة
٢	٦	المحافظة على نظام التدريس	٣,٧١	٠,١٩٧	مرتفعة
٣	٨	تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة	٣,٧٠	٠,٢٩٠	مرتفعة
٤	٢	المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة	٣,٦٨	٠,٣٦٨	مرتفعة
٥	٣	إدارة البرنامج التعليمي	٣,٦٦	٠,٣٠٤	مرتفعة
٦	١	توفير حوافز للمعلمين	٣,٦٦	٠,٤١٣	مرتفعة
٧	٧	صياغة أهداف المدرسة	٣,٦٤	٠,١٧٥	متوسطة
٨	٤	متابعة تحصيل الطلبة	٣,٦٢	٠,٣٤٥	متوسطة
٩	٩	الإشراف على التدريس وتقويمه	٢,٥٨	٠,٢٩١	متوسطة
١٠	١٠	تشجيع النمو المهني للمعلمين	٣,٥٢	٠,٣٥٨	متوسطة
		الأداة ككل	٣,٥٥	٠,٣٤٦	متوسطة

يبين الجدول (٣) أنّ درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين ككل قد جاءت بدرجة تقييم (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣,٥٥)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٣,٥٢-٣,٧٤)، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "تنسيق المناهج" بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "المحافظة على نظام التدريس" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وبدرجة تقييم مرتفعة، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاء مجال "تشجيع النمو المهني للمعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الوصف الوظيفي الواضح لمهام المدير كقائد تربوي والذي يوضح اختصاصه ومسؤولياته التي تتناسب مع طبيعة عمله في إدارة المدرسة، كما أن الصلاحيات المتاحة لمديري المدارس توفر لهم سبل تقديم دورهم القيادي التي تؤثر بنجاح في أداء دورهم الإداري.

وقد يعزى ذلك إلى أن من مهام مدير المدرسة في تنسيق المناهج، ويعد ذلك من المهام الرئيسية للأداء المهني والوظيفي لمديري المدارس وذلك لتحقيق التقدم في اكتساب الطلبة الكفاءات والمهارات الأساسية والتي تتلاءم مع أهداف التربية والتعليم، وأيضاً تقديم أنشطة تعليمية وبرامج تعليمية تدعم النمو المعرفي والعقلي والعاطفي للطلبة، وأيضاً توجيه

المعلمين لاستخدام الأساليب التدريسية الحديثة، وأساليب التقويم الحديثة، وذلك لمواكبة التطور في العلمية التعليمية، ولتحقيق الفائدة الأكبر لمخرجات المدرسة وهي الطلبة.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن ضعف الموارد المادية لدى إدارة المدارس تعيق وتشكل حاجزاً أمام تقديم الحوافز للمعلمين والطلبة، لذلك يلجأ مدير المدرسة بالكتابة لوزارة التربية والتعليم لتقديم هذه الحوافز للمعلمين، والتي بدورها تعمل على تكريم المعلمين المتميزين، وأيضاً تقديم حوافز مباشرة من المدير القائد إلى المعلمين حسب التشريعات واللوائح التي حددتها وزارة التربية والتعليم. كما أن النمو المهني للمعلمين هو من مسؤولية وزارة التربية والتعليم.

وأن القائد التربوي في المدرسة يمتلك يتمتع القائد مجموعة من القدرات، والإمكانيات داخل وخارج المؤسسة التربوية منها التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق أهداف المدرسة، والإشراف على التدريس، والتقويم، ومتابعة تحصيل الطلبة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتشجيع النمو المهني للمعلمين، وتوفير حوافز للمعلمين، والطلبة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلامة (٢٠١٦) والتي أظهرت أن البعد الأول صياغة أهداف المدرسة حقق أعلى درجة ممارسة، والبعد السابع المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة حقق أدنى ممارسة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كامل (٢٠١٩)، والتي أظهرت أن هناك (٨) أبعاد متحققة من مجموع (١١) بعد من أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر وبين عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري كانت ضعيفة، ما عدا عنصرين (متابعة تحصيل الطلبة، والمتابعة المستمرة لشؤون المدرسة) فقد كانت العلاقة بينهما وبين التميز الإداري دالة إحصائياً.

واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة مشترك ومسعود (٢٠٢١) والتي أظهرت النتائج أن مجالات تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة على الترتيب (التنمية المهنية، التخطيط، القيادة، التحسين والتطوير، العلاقات الإنسانية) جاءت بدرجة متوسطة.

كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة التقييم، لكل فقرة من الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات هالينجر، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: مجال صياغة أهداف المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال صياغة أهداف المدرسة، وكانت النتائج كما بالجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات صياغة أهداف المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٦	القيام بوضع أهداف يستطيع المعلمون من خلالها اكتسابها لصالح التدريس في الغرفة الصفية	٣,٨٤	٠,٩١٤	مرتفعة
٢	٢	يرسم الخطط المستقبلية وتحديد تنفيذها بالوقت والزمان	٣,٨١	٠,٩٩٤	مرتفعة
٣	١	يضع المدير الأهداف المستقبلية التي تسعى لرفع المستوى التحصيلي للطلبة	٣,٧٤	٠,٩٧٤	مرتفعة
٤	٤	يتحاور مع المعلمين فيما يخص تنفيذ الخطط المستقبلية للمدرسة	٣,٥٥	٠,٨٩٧	متوسطة
٥	٥	دور المدراء والمعلمين في الإبداع والابتكار	٣,٥٢	٠,٧٨٩	متوسطة
٦	٣	ينتقي نخبة من المعلمين لديهم القدرة والخبرة للقيام بتنفيذ الخطط المستقبلية	٣,٤١	٠,٨٦٥	متوسطة
		صياغة أهداف المدرسة ككل	٣,٦٤	٠,١٧٥	متوسطة

يُلاحظ من جدول (٤) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٤١-٣,٨٤)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٦) والتي تنص " القيام بوضع أهداف يستطيع المعلمون من خلالها اكتسابها لصالح التدريس في الغرفة الصفية " بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن وضع الأهداف قبل الشروع في عملية التدريس تعد مرجعاً لتحقيق تقييم التعليم، والتي تعمل على رفع المستوى التحصيلي للطلبة.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢) والتي تنص " يرسم الخطط المستقبلية وتحديد تنفيذها بالوقت والزمان " بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن الحوار الذي يقدم المدير مع المعلمين يقدم صورة أولية لنقاط القوة والضعف لعملية التدريس، والعمل على سد نقاط الضعف، والتغلب عليها لتحقيق الأهداف المدرسة المستقبلية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٣) والتي تنص " ينتقي نخبة من المعلمين لديهم القدرة والخبرة للقيام بتنفيذ الخطط المستقبلية " بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك محاولة مدير المدرسة بتقديم نماذج قيادية لكيفية التدريس واستخدام أساليب متنوعة لإيصال المعلومة للطالب، والتي تنعكس على ممارساتهم التعليمية وتطور التعليم.

ثانيًا: مجال المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات، وكانت النتائج كما بالجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٣	يوضح الأهداف المدرسية من خلال الاجتماعات	٤,١٢	٠,٨٤١	مرتفعة
٢	١	يطلع أولياء الأمور على الخطط التي تسعى المدرسة لتحقيقها	٣,٩٩	١,٠١٢	مرتفعة
٣	٤	يعتبر المدير آراء المعلمين كمسلمات إيجابية فيما يتعلق بالمنهاج	٣,٨١	٠,٩١٥	مرتفعة
٤	٢	تعريف المعلمين بالغايات المرسومة التي تسعى لها المدرسة من خلال اللقاءات بشكل فردي فيما بينهم	٣,٦٢	٠,٧٨٤	متوسطة
٥	٥	التأكيد على جميع معلمي المدرسة عن أهمية أهداف المدرسة والعمل بأهمية تنفيذها	٣,٣٣	٠,٩٣٧	متوسطة
٦	٦	الإلمام بالأهداف المتعلقة بالمدرسة من خلال الاجتماعات العامة	٣,٢١	٠,٨٨٢	متوسطة
		المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة ككل	٣,٦٨	٠,٣٦١	مرتفعة

يُلاحظ من جدول (٥) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٢١-٤,١٢)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٣) والتي تنص "يوضح الأهداف المدرسية من خلال الاجتماعات" بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (١) والتي تنص " يطلع أولياء الأمور على الخطط التي تسعى المدرسة لتحقيقها" بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن من مهام المدير في عملياته الإدارية تقييم عمل المعلمين والعاملين في المدرسة، ورفع تقارير خاصة بهم في كل سنة دراسية تبين أوجه القوة والقصور في العملية التعليمية والتي تعطي صورة للوزارة عن أدائهم، والتي تعمل على تنسيبهم للمشاركة بالدورات التدريبية، وورش العمل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٦) والتي تنص " الإلمام بالأهداف المتعلقة بالمدرسة من خلال الاجتماعات العامة " بمتوسط حسابي (٣,٢١) وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن تحديد نقاط الضعف يحاول المدير أن يصوبها للمعلم، ولكن تعود العملية الرئيسية الخاصة بتحديد ومعالجة نقاط الضعف للمعلمين هي من مسؤولية المشرف التربوي، كما أن توضيح الأهداف التربوية لأولياء الأمور يساعد على زيادة التحصيل العلمي للطلبة.

ثالثاً: مجال إدارة البرنامج التعليمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال إدارة البرنامج التعليمي، وكانت النتائج كما بالجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات إدارة البرنامج التعليمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	١٠	يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية	٤,١٥	٠,٨٧٤	مرتفعة
٢	٧	يحدد مجالات القوة والضعف في تدريس المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية	٤,٠١	٠,٦٩٩	مرتفعة
٣	٣	يوضح المدرء الأهداف العامة للمدرسة من خلال اللقاءات الجماعية	٣,٩١	٠,٨٩٤	مرتفعة
٤	٤	يوضح المدرء الأهداف الأساسية من التعليم	٣,٨٨	٠,٩٣٢	مرتفعة
٥	٢	التباحث بين المدرء والمعلمين حول أهداف المدرسة	٣,٧٦	٠,٩٩٤	مرتفعة
٦	٦	يدون نواحي القوة والضعف في سجل تقييم أداء المعلم	٣,٦٤	٠,٩٩٧	متوسطة
٧	١	بيان الأهداف الأكاديمية لأولياء الأمور	٣,٥٧	٠,٧٨٤	متوسطة
٨	٨	يقوم المعلمين على أساس تنفيذهم الأهداف الأكاديمية للمدرسة	٣,٤١	٠,٨٨٩	متوسطة
٩	٩	يدون نواحي الضعف في التدريس في سجل تقييم أداء المعلم	٣,٣٨	٠,٨٤١	متوسطة
١٠	٥	يحدد نقاط الضعف في تدريس المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية	٣,٣٣	٠,٧٨٤	متوسطة
١١	١١	يدون ممارسات تدريسية محددة ذات علاقة بالأهداف الصفية	٣,٢٣	٠,٨٢٤	متوسطة
		إدارة البرنامج التعليمي ككل	٣,٦٦	٠,٣٠٤	مرتفعة

يلاحظ من جدول (٦) أنَّ المُتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٢٣-٤,١٥)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (١٠) والتي تنص " يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية " بمُتوسط حسابي (٤,١٥)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٧) والتي تنص " يحدد مجالات القوة والضعف في تدريس المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية " بمُتوسط حسابي (٤,٠١)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة لتنفيذ أهداف المدرسة ومراجعة الخطط المرسومة لتخطيط التدريس الذي يقوم به المعلم وذلك لتجنب عدم تحقيق الأهداف التعليمية بصورة دورية من خلال الزيارات الصفية، وطلب دفاتر التحضير اليومية، والخطط الفصلية، والسبوعية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١١) والتي تنص " يدون ممارسات تدريسية محددة ذات علاقة بالأهداف الصفية " بمُتوسط حسابي (٣,٢٣) وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى الفروق الفردية بين المعلمين في تدريس المادة الواحدة، لذلك يسعى مدير المدرسة لعقد اجتماعات بين المعلمين لتوحيد الأساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة لتحقيق النتائج التعليمية لدى الطلبة بأفضل شكل وصورة، كما قد يعزى ذلك إلى الضبط والدقة في مواعيد التدريس لجميع المعلمين وعدم التراخي في التدريس، حيث إن أي معلم يبدي تراخي في عملية التدريس سوف يظهر ذلك على مستوى تقدم الطلبة في المنهج المدرسي، وأيضاً تحصيلهم الأكاديمي.

رابعاً: مجال الإشراف على التدريس وتقويمه

تمَّ حساب المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال الإشراف على التدريس وتقويمه، وكانت النتائج كما بالجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات الإشراف على التدريس وتقويمه مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	١	عمل زيارات صفية بشكل دوري ومفاجئ	٣,٩١	٠,٦٦٨	مرتفعة
٢	٥	عمل اجتماعات للمدرسين لنفس المواد للتأكد من موافقة الخطط المرسومة	٣,٨٨	٠,٧٨٩	مرتفعة
٣	٦	القيام بمراجعة أعمال الطلبة أثناء تقويم أداء المعلم في الصف	٣,٧٤	٠,٩٨١	مرتفعة
٤	٧	قيام مدراء المدارس بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المعلمين أثناء الزيارات الصفية	٣,٦٨	٠,٨٨٢	مرتفعة
٥	٣	يدون نقاط القوة والضعف في سجل تقييم أداء المعلم	٣,٤١	٠,٦٨٨	متوسطة
٦	٤	يؤكد على التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة	٣,٣٥	١,٠٢١	متوسطة
٧	٢	يجتمع مع مدرسي المادة الواحدة للتأكد من تنفيذهم نفس الأهداف	٣,١٤	٠,٩٦٥	متوسطة
		الإشراف على التدريس وتقويمه ككل	٣,٥٨	٠,٢٩١	متوسطة

يلاحظ من جدول (٧) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٩١-٣,١٤)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (١) والتي تنص "عمل زيارات صفية بشكل دوري ومفاجئ" بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٥) والتي تنص "عمل اجتماعات للمدرسين لنفس المواد للتأكد من موافقة الخطط المرسومة" بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود الوقت الكافي لتطبيق برامج التدريس العلاجية للطلبة الضعاف، وأن هناك ما يقدم في بداية كل فصل دراسي ما يسمى بالفقد التعليمي، حيث تم استحداث هذه الطريقة منذ عام (٢٠٢١) من قبل وزارة التربية والتعليم لتعويض الطلبة ما فقدوه أثناء العطلة بين الفصول الدراسية، لكن ذلك لا يكفي، ويجب على الإدارة المدرسية وضع برامج تدريس للطلبة الضعاف والمحاولة في رفع من مستوياتهم التحصيلية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢) والتي تنص "يجتمع مع مدرسي المادة الواحدة للتأكد من تنفيذهم نفس الأهداف" بمتوسط حسابي (٣,١٤) وبدرجة تقييم متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن اهتمام مدير المدرسة ينصب على جميع الطلبة وذلك لمعالجة الطلبة الذين تدنى تحصيلهم، ومحاولة الكشف عن الأسباب التي أدت إلى حدوث التدني في تحصيلهم، واتخاذ الإجراءات الإدارية، والتربوية، والتي تخص بذل الجهد في رفع كفاءتهم التحصيلية من خلال تقديم برامج علاجية لهم.

خامساً: مجال تنسيق المناهج

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال تنسيق المناهج، وكانت النتائج كما بالجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات تنسيق المناهج مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٦	يشدد على أهمية ربط أسئلة الاختبارات الصفية بمحتوى المنهج	٣,٩٩	٠,٦٨٤	مرتفعة
٢	١	التأكيد على ترجمة أهداف المدرسة إلى أهداف مشتركة تحمل طابع منهجي	٣,٩٥	٠,٩٤١	مرتفعة
٣	٥	الاختبارات هي التي تحدد النتائج لها علاقة بالمناهج	٣,٨٦	٠,٧٨٤	مرتفعة
٤	٤	قيام المعلمين على مشاركة الأنشطة التي تربط بين المناهج	٣,٨٤	٠,٧٣٣	مرتفعة

٥	٨	التأكد من تمثيل أسئلة الاختبارات التحصيلية لأهداف المنهاج	٣,٧٨	٠,٨٦١	مرتفعة
٦	٢	الاستعانة بالمسؤول عن تنسيق المناهج في المراحل التي لها علاقة	٣,٦٥	٠,٩٣٥	متوسطة
٧	٣	يتأكد من استخدام محتوى المنهج الصفي مع الأهداف العامة للمنهج	٣,٤٧	٠,٧٨٩	متوسطة
٨	٧	يساعد المسؤول على تنسيق المنهج في الصفوف ذات العلاقة	٣,٤١	٠,٩١١	متوسطة
		تنسيق المناهج ككل	٣,٧٤	٠,٢١٤	مرتفعة

يلاحظ من جدول (٨) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٩٩-٣,٤١)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٦) والتي تنص " يشدد على أهمية ربط أسئلة الاختبارات الصفية بمحتوى المنهج " بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (١) والتي تنص " التأكيد على ترجمة أهداف المدرسة الى أهداف مشتركة تحمل طابع منهجي " بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٧) والتي تنص " يساعد المسؤول على تنسيق المنهج في الصفوف ذات العلاقة " بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبدرجة تقييم مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى المدير يعمل على التنسيق بين المنهاج والمعلم بحيث أن صفات المعلم المتميز ومعلم المستقبل أن يتحلى بأخلاقيات حسنة وأن يكون قدوة للآخرين، وأن يجعل التعليم يتمحور حول الطلبة وأن دوره مسير للعملية التعليمية، وأن يستخدم الأساليب والاستراتيجيات الحديثة، وأن يراعي الفروق الفردية بين الطلبة. ويعمل على تنمية جميع المهارات العقلية، والمعرفية، والحسية، والعاطفية للطلبة، والتي تعمل على تطور التفكير الناقد، والإبداعي، والرياضي، والفني، والمهاري، وتشجيعهم على البحث والاستقصاء من خلال استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، والتي تجذب انتباه الطلبة وتحفيز دافعيتهم للتعلم.

سادساً: مجال متابعة تحصيل الطلبة

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال متابعة تحصيل الطلبة، وكانت النتائج كما بالجدول (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات متابعة تحصيل الطلبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٨	عمل اجتماعات دورية للمعلمين لمناقشة نتائج الطلبة	٤,١٠	٠,٩٨٤	مرتفعة
٢	١	عمل مناقشات دورية حول نتائج الطلبة وبيان نقاط الضعف والقوة للمواد الدراسية	٤,٠١	٠,٧٨٤	مرتفعة
٣	١١	معرفة القوة التدريسية للمعلمين من خلال مناقشة نتائج الامتحانات	٣,٩٥	٠,٧٨٥	مرتفعة
٤	٥	وضع أسئلة الامتحانات بشكل تدريجي ومراعاة الفروقات الفردية بين الطلبة	٣,٨٧	٠,٨٥٢	مرتفعة
٥	٢	إشادة المدراء بدور المعلمين من خلال بيان قدراتهم التدريسية والثناء عليها	٣,٧١	٠,٩٦١	مرتفعة
٦	١٠	يستفيد من نتائج الاختبارات في معرفة مدى تحقق أهداف المدرسة	٣,٦٨	٠,٨٦٣	مرتفعة
٧	٦	يضع برامج تدريس مناسبة للطلبة الضعاف في مستوى التحصيل	٣,٥٢	٠,٨٨٢	متوسطة
٨	٩	يحدد الطلبة الذين أبرزت نتائج تحصيلهم حاجتهم لدروس علاجية	٣,٤٧	٠,٧٤٤	متوسطة
٩	٣	يبلغ الطلبة نتائج التحصيل في المدرسة	٣,٣١	٠,٧٩٩	متوسطة
١٠	٧	يطلع المعلمين رسمياً على نتائج التحصيل في المدرسة	٣,٢٢	٠,٨٣٤	متوسطة

١١	٤	يشدد على عدم استدعاء الطلبة إلى الإدارة أثناء الحصة الدراسية	٣,٠٤	٠,٩٤٢	متوسطة
		متابعة تحصيل الطلبة ككل	٣,٦٢	٠,٣٤٥	متوسطة

يلاحظ من جدول (٩) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٠٤-٤,١٠)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٨) والتي تنص "عمل اجتماعات دورية للمعلمين لمناقشة نتائج الطلبة "بمتوسط حسابي (٤,١٠)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (١) والتي تنص "عمل مناقشات دورية حول نتائج الطلبة وبيان نقاط الضعف والقوة للمواد الدراسية "بمتوسط حسابي (٤,٠١)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤) والتي تنص "يشدد على عدم استدعاء الطلبة إلى الإدارة أثناء الحصة الدراسية "بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وبدرجة تقييم متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن من أهم الطرق في جذب انتباه الطلبة هي تحريك الدوافع الداخلية والخارجية للطلبة تجاه التعلم من خلال أفضل الوسائل، والطرق التي تثير دافعيتهم، والتي ترافقها استخدام استراتيجيات التقويم الحديثة كسلم التقدير، والسرد القصصي، والاختبارات التقويمية في كل نهاية حصة ووحدة، وأيضاً استخدام مبدأ الثواب عند المشاركة الفاعلة للطلبة في الأنشطة التعليمية، ومتابعة التقييم الذاتي لهم.

سابعاً: مجال المحافظة على نظام التدريس

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال المحافظة على نظام التدريس، وكانت النتائج كما بالجدول (١٠).

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المحافظة على نظام التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٥	التركيز على سير الحصص الصفية على ما يدور ضمن المناهج وما يتخللها من مهارات	٣,٩٤	٠,٩٦٦	مرتفعة
٢	١	الالتزام بجميع القوانين الخاصة بالحصص الصفية وعدم نشر الإعلانات التي تتعلق بالمدرسة إلا في مواعيد خاصة	٣,٨٤	٠,٩٤١	مرتفعة
٣	٣	مراقبة الطلبة وتدوين الغيابات المتكررة	٣,٧١	٠,٩٨٨	مرتفعة
٤	٢	عدم معاقبة الطلبة أثناء سير الحصص	٣,٦٦	٠,٨٧٤	مرتفعة
٥	٤	عمل مبادرات لتعويض الطلبة المتغيبين على ما فاتهم من حصص مسبقة	٣,٤٢	٠,٨٦٣	متوسطة
		المحافظة على نظام التدريس ككل	٣,٧١	٠,١٩٧	مرتفعة

يلاحظ من جدول (١٠) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٤٢-٣,٩٤)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٥) والتي تنص "التركيز على سير الحصص الصفية على ما يدور ضمن المناهج وما يتخللها من مهارات "بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (١) والتي تنص "الالتزام بجميع القوانين الخاصة بالحصص الصفية وعدم نشر الإعلانات التي تتعلق بالمدرسة إلا في مواعيد خاصة "بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤) والتي تنص "عمل مبادرات لتعويض الطلبة المتغيبين على ما فاتهم من حصص مسبقة "بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبدرجة تقييم متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن أداء المعلم يرتبط بجميع المعلمين في المدرسة حيث يتم اجتماع المعلمين فيما بينهم للوقوف على أفضل الطرق والأساليب التي يتم استخدامها، ويتم تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم، وأيضاً توضيح الخطط التي يقومون بإعدادها، وخاصة الأنشطة التعليمية ليتم وضع أنشطة تلبي حاجاتهم جميعاً، وأيضاً الطلب وتوفير تقنيات حديثة للتعليم، وتحديد طرق الاتصال المناسبة مع أولياء أمور الطلبة لمتابعة أبنائهم.

ثامناً: مجال تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة، وكانت النتائج كما بالجدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٦	التحدث بشؤون المدرسة في أوقات محددة والالتزام بأوقات الدوام	٤,٠٤	٠,٨٧٧	مرتفعة
٢	٢	التركيز على حضور وتغيب الطلبة المتكرر	٤,٠٠	٠,٩٦٥	مرتفعة
٣	٣	التحضير المسبق للأنشطة الصفية	٣,٩١	٠,٨٧٤	مرتفعة
٤	١	إشغال الحصص الصفية لغاية حضور المعلم المتأخر عن الحصة أو المتغيب	٣,٨٦	٠,٩٣٣	مرتفعة
٥	٩	يخصص أوقات للتدريس واللقاء المباشر بينه وبين الطلبة	٣,٨٤	٠,٨٧٥	مرتفعة
٦	٤	يطلع المعلمين على الفرص المتاحة لنموهم المهني	٣,٧٤	٠,٦٧٧	مرتفعة
٧	٥	يقترح أنشطة تدريسية للمعلمين أثناء الخدمة تتوافق مع أهداف المدرسة	٣,٦٦	٠,٧٥٤	مرتفعة
٨	٨	يدعم مساعي المعلمين لحضور الدورات والورش التدريسية	٣,٥٤	٠,٧٧١	متوسطة
٩	١٠	يقوم بالتدريس ومهام تدريسية أخرى	٣,٣٥	٠,٩٦١	متوسطة
١٠	٧	يقوم بإشغال بعض حصص الغائبين لحين حضور البديل	٣,١٤	٠,٨٥٧	متوسطة
		تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة ككل	٣,٧٠	٠,٢٩٠	مرتفعة

يُلاحظ من جدول (١١) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,١٤-٤,٠٤)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٦) والتي تنص " التحدث بشؤون المدرسة في أوقات محددة والالتزام بأوقات الدوام " بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢) والتي تنص " التركيز على حضور وتغيب الطلبة المتكرر " بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، وبدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٧) والتي تنص " يقوم بإشغال بعض حصص الغائبين لحين حضور البديل " بمتوسط حسابي (٣,١٤) وبدرجة تقييم متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم والمتزامنة مع خدمة المعلم ابتداءً من دورات المعلمين الجدد، وبالتسلسل للدورات التي تُعقد لسلم الدرجات الوظيفية ورتب المعلمين، والتي تمكنهم من التطور المهني والوظيفي من خلال الالتزام باستخدام اللغة الفصحى والمهارة والتمكن من أدائها تحدثاً، وقراءة، وكتابة الأعمال للدروس وتصويبها، والحرص على تنظيم النشاط المدرسي وتنفيذه، والقدرة على تهيئة الفرص وتوظيف الإمكانيات المتاحة لترتيب الأنشطة المدرسية المختلفة، وتنظيمها، وتوجيهها، وتنفيذ مسابقات، وندوات، والمتابعة المستمرة للتقويم، والرغبة في تنمية القدرات الذاتية والخبرات العملية ومتابعة ما يستجد في ميدان وزارة التربية والتعليم، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها لفهم المناهج وطرق التدريس العامة والخاصة، وأساسيات التربية ونظرياتها، والاهتمام بالتقويم المستمر، ومراعاة الفروق الفردية مدى تطبيق المعلم لأساليب تقويم الطلبة المتنوعة، وكفايتها، ومصداقيتها.

تاسعاً: مجال توفير حوافز للمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال توفير حوافز للمعلمين، وكانت النتائج كما بالجدول (١٢).

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات توفير حوافز للمعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٣	تكریم المعلمين في الاحتفالات الرسمية ودعمهم معنوياً	٤,٢١	٠,٩٨٤	مرتفعة
٢	٨	الثناء والمدح للمعلمين في اللقاءات الفردية والجماعية	٤,١١	٠,٩٩٢	مرتفعة
٣	١	تقديم الحوافز المعنوية للمعلمين من خلال منحهم دورات مجانية لغايات الترقية	٣,٨٤	٠,٦٨٩	مرتفعة
٤	٤	تقديم خطابات الشكر والتقدير للمعلمين نظراً لتمييزهم	٣,٧٧	٠,٧٩٩	مرتفعة
٥	٦	يقترح برامج تدريبية وورشات عمل لتطوير المعلمين أداء	٣,٦٨	٠,٧١٥	مرتفعة
٦	٥	يقدر الطلبة المتميزين في المدرسة لمنحهم الجوائز الرمزية	٣,٥١	٠,٨٢٢	متوسطة
٧	٧	يبرز الطالب المتميز في التحصيل أو السلوك في الاجتماعات العامة	٣,٢١	٠,٩٧١	متوسطة
٨	٢	يتأكد من استغلال الحصة الدراسية في اكتساب مفاهيم ومهارات جديدة	٣,٠١	٠,٧٨٥	متوسطة
		توفير حوافز للمعلمين ككل	٣,٦٦	٠,٤١٣	مرتفعة

يُلاحظ من جدول (١٢) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٣,٠١-٤,٢١)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (٣) والتي تنص "تكریم المعلمين في الاحتفالات الرسمية ودعمهم معنوياً" بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٨) والتي تنص "الثناء والمدح للمعلمين في اللقاءات الفردية والجماعية" بمتوسط حسابي (٤,١١)، وبدرجة تقييم. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢) والتي تنص "يتأكد من استغلال الحصة الدراسية في اكتساب مفاهيم ومهارات جديدة" بمتوسط حسابي (٣,٠١) وبدرجة تقييم متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى محاولة مدير المدرسة تحفيز المعلمين على بذل جهد أكبر من العطاء الذي بدوره ينعكس على التحصيل العلمي للطلبة. ويرى الباحث أن الدورات لا تعتبر حوافز للمعلمين، وإنما للتطور المهني لديهم أو لغايات الرتبة والدرجات الوظيفية للمعلمين، والتي تعمل على رفع أداءهم المهني بشكل كبير.

عاشراً: مجال تشجيع النمو المهني للمعلمين

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تشجيع النمو المهني للمعلمين، وكانت النتائج كما بالجدول (١٣).

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	١٠	يشجع المعلم على توظيف المهارات المكتسبة في التدريب في الصف	٣,٩٨	٠,٩٦٥	مرتفعة
٢	٣	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين لحضور الدورات والورش التعليمية	٣,٩١	٠,٨٥٥	مرتفعة
٣	٩	يحضر جانباً من اجتماعات المعلمين لمناقشة مردود الأنشطة التدريسية	٣,٨٧	٠,٧٨٦	مرتفعة
٤	٤	دعوة المشرفين التربويين لمناقشة أمور التدريس مع المعلمين	٣,٨٢	٠,٩٣٣	مرتفعة
٥	٥	متابعة الأنشطة التدريبية ومدى إتقان المديرين في إعطائهم	٣,٦١	٠,٨٤١	متوسطة
٦	٦	يطلع المعلمين على الفرص لنموهم المهني	٣,٤١	٠,٨٢٢	متوسطة
٧	١	يقترح أنشطة تدريسية للمعلمين أثناء الخدمة تتوافق مع أهداف المدرسة	٣,٣٥	٠,٦٨٧	متوسطة
٨	٢	يدعم مساعي المعلمين لحضور الدورات والورش التدريبية	٣,٢١	٠,٧١٢	متوسطة

٩	٨	يوزع على المعلمين بانتظام المقالات الصحفية المتصلة بنموهم المهني	٣,١٤	٠,٨٥٥	متوسطة
١٠	٧	تقديم أنشطة للمعلمين تتفق مع الأهداف الرئيسية للمدرسة	٢,٩٨	٠,٧٦٨	متوسطة
		تشجيع النمو المهني للمعلمين ككل	٣,٥٢	٠,٣٥٨	متوسطة

يلاحظ من جدول (١٣) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تراوحت ما بين (٢,٩٨-٣,٩٨)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (١٠) والتي تنص " يشجع المعلم على توظيف المهارات المكتسبة في التدريب في الصف " بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣) والتي تنص " يقدم النصح والإرشاد للمعلمين لحضور الدورات والورش التعليمية " بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وبدرجة تقييم. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٧) والتي تنص " تقديم أنشطة للمعلمين تتفق مع الأهداف الرئيسية للمدرسة " بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وبدرجة تقييم متوسطة.

يعزى ذلك إلى العمل المستمر من مدير المدرسة لمتابعة تطبيق ما تعلمه المعلم من خلال الدورات التدريبية داخل المدرسة وداخل الغرفة الصفية لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة. وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء التي تقع على عاتق مدير المدرسة فيقوم بتمكين بعض المعلمين للقيام في هذه الأدوار من خلال متابعة الأنشطة التدريبية، وتطبيقها داخل الغرفة الصفية وأيضاً نشر المقالات، والأبحاث العلمية التي تخص تطور والنمو المهني والوظيفي لدى المعلمين والعاملين في المدرسة.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات المعلمين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المتغير (الجنس)؟ " للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على كل من المجالات والدرجة الكلية للأداة، ولبيان الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام الاختبار (T-Test Independent Sample) والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لمعرفة دلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
صياغة أهداف المدرسة	ذكر	١٣٣	٣,٦٧	٠,٥٤٧	١,٣٤١	٢٧٦	٠,٥١٢
	أنثى	١٤٥	٣,٦١	٠,٦٥٨			
المعرفة الكافية عن أهداف المدرسة	ذكر	١٣٣	٣,٦٩	٠,٧٤١	١,٢٤٧	٢٧٦	٠,٥٠١
	أنثى	١٤٥	٣,٦٧	٠,٧٦٩			
إدارة البرنامج التعليمي	ذكر	١٣٣	٣,٦٥	٠,٨٤٧	-١,١٣٢	٢٧٦	٠,٥٠٤
	أنثى	١٤٥	٣,٦٧	٠,٦٨٨			
الإشراف على التدريس وتقويمه	ذكر	١٣٣	٣,٥٧	٠,٩١٤	٠,٩٨٧	٢٧٦	٠,٥١٥
	أنثى	١٤٥	٣,٥٩	٠,٨٧٤			
تنسيق المناهج	ذكر	١٣٣	٣,٧٢	٠,٥٩٩	١,١٤٧	٢٧٦	٠,٤٩٧
	أنثى	١٤٥	٣,٧٦	٠,٦٨٤			
متابعة تحصيل الطلبة	ذكر	١٣٣	٣,٦٣	٠,٧٤١	٠,٩٥٧	٢٧٦	٠,٤٨١
	أنثى	١٤٥	٣,٦١	٠,٧٨٦			
المحافظة على نظام التدريس	ذكر	١٣٣	٣,٧٣	٠,٨٧١	-١,٠٣٥	٢٧٦	٠,٥١٩
	أنثى	١٤٥	٣,٦٩	٠,٨١٢			
	ذكر	١٣٣	٣,٦٠	٠,٩٤٥	١,١٠٢	٢٧٦	٠,٥٠٣

تحسين المناخ التعليمي للمدرسة من خلال: المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة		أنثى	١٤٥	٣,٦٤	٠,٨٧٦		
توفير حوافز للمعلمين	ذكر	١٣٣	٣,٦٩	٠,٦٦٨	١,٤٢٥	٢٧٦	٠,٤٩٣
	أنثى	١٤٥	٣,٦٣	٠,٧٦٣			
تشجيع النمو المهني للمعلمين	ذكر	١٣٣	٣,٥٥	٠,٥٨٧	١,٤٨٧	٢٧٦	٠,٤٨٧
	أنثى	١٤٥	٣,٤٩	٠,٦٩٩			
الأداة ككل	ذكر	١٣٣	٣,٦٥	٠,٤٥٧	٠,٦٥٤	٢٧٦	٠,٥٣٤
	أنثى	١٤٥	٣,٦٣	٠,٣٦٨			

يلاحظ من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون للقيادة التربوية في ضوء معايير هالينجر من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المتغير (الجنس).

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ذكور والإناث لديهم نفس الرؤية تجاه القيادة لمدير المدرسة ودورها في التقدم في العملية التعليمية، ودورها أيضاً في عملية التواصل مع المعلمين والطلبة، على الرغم من استخدام التطبيق الدقيق دون التمتع بالمرونة الكافية لإعطاء الصلاحيات للمعلمين للقيام بالأعمال الإدارية.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف جنسهم يحبون عملهم، ويدركون أهمية الأداء لعملهم والذي يساعدهم على الإنجاز في العمل، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى دور مديري ومديرات المدارس في تعاملهم مع معلمهم وتوضيح مدى أهمية النمو المهني ومهاراتهم وسلوكياتهم وأهمية الإخلاص والتفاني في العمل من خلال البداية بحب والرضا عن العمل كمعلمين ومعلمات، كما أن دور وزارة التربية والتعليم في التطوير من العملية التعليمية من خلال النج في المدارس بمعلمين جدد قادرين على العطاء ويحبون عملهم من خلال إقامة دورات تدريبية وورش العمل للمعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلامة (٢٠١٦) والتي أظهرت أن مديري المدارس الذكور أظهروا ممارسة أكبر في عشرة من أبعاد هذه الدراسة مقارنة بالمديرات الإناث، ولم يختلفوا في درجة الممارسة على بعد تنسيق المنهج.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. عقد الدورات التدريبية وورش العمل للمدراء والمعلمين لتوضيح أهمية القيادة في العملية الإدارية في المدرسة، ودورها في تطوير العملية التعليمية.
٢. تحفيز المدراء على استخدام القيادة وتفعيلها من قبل مدراء المدارس للنهوض بالعملية التعليمية.
٣. عقد اجتماعات مع مديري المدارس لحثهم على تشجيع النمو المهني للمعلمين.
٤. تقديم حوافز للمعلمين المتميزين وتكريمهم على مستوى المديرية.
٥. إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية مع الأخذ بالنظر مكان وعينة الدراسة.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم في محافظة عجلون على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤) ، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم في محافظة عجلون).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قامت لارا بني سعيد بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل لارا بني سعيد.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم ينشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- الحري، خالد بن غالي. (٢٠٢١). أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ٦٩ (١)، ٨٥-١١.
- الحري، رافدة. (٢٠٠٨). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- سلامة، مها. (٢٠١٦). ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس الحكومية في مدينة العين من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.
- عياصرة، علي. (٢٠٠٦). *القرارات الإدارية في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عيسى، آسيا. (٢٠١٨). *الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة*. عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.

كامل، جنان حاتم. (٢٠١٩). واقع الأداء الإداري على وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والعلمية*، ١ (٧)، ٣٩-٧٤.

لهلوب، ناريمان والصريرة، ماجدة. (٢٠١١). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. عمان، الأردن: دار الخليج للتوزيع والنشر.

مشارك، عبد المحسن وسعود، محمد صالح. (٢٠٢١). تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هالينجر من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٩ (١)، ١٠٧-١٤٠.

References

- Developing of the school administration in post-primary schools in the entrances light of the work teams in the Sultanate of Oman. (n.d.). *Sultan Qaboos University*, Oman.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. (2010). Developing instructional leadership. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), *Developing successful leadership* (pp. 61-76). Springer.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126-149.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1999). Can leadership enhance school effectiveness? In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), *Educational management: Redefining theory, policy and practice* (pp. 178-190). Paul Chapman Publishing.
- Hallinger, P., Heck, R. H., & Murphy, J. (2014). Teacher evaluation and school improvement: An analysis of the evidence. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 26(1), 5-28.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: Where does the field stand today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229-244.
- Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 222-251.

Wahab, J. A., Mansor, A. Z., Hussin, M., & Kumarasamy, S. (2020). Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers' performance. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11), 97-102.