مقالة بحثية

التغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن

فيصل صالح الجراح

محاضر غير متفرغ، مناهج الدراسات الاجتماعية وأساليب تدريسها، جامعة مؤتة وجامعة اربد الأهلية، الأردن.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة البحث قصدياً من مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي البالغ عددهم (44) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة في ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية التالية: معيار قيادة تطوير المدرسة، معيار برنامج تطوير المديرية، معيار المدرسة المجتمعية. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة في النظام التربوي تستند إلى المعايير في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في برنامج التعلم عن بعد تبعاً لمتغير الجنس. وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد لما له من أهمية كنظام تقني متقد لمواجهة تحديات العصر في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: المعايير، القيادة التربوية، المعوقات، برنامج التعليم عن بعد، مدراء المدارس

RESEARCH ARTICLE

Overcoming the Obstacles of Implementing the Educational Leadership Standards in the Distance Learning Program in the Light of Corona Pandemic from the School Principals' Perspectives in the Directorate of Education of the Northern Mazar District / Jordan

Faisal Saleh Al-Jarrah

Part-time lecturer, Mu'tah University and Irbid National University, Jordan.

Abstract:

This study aimed at overcoming the obstacles of implementing educational leadership standards in the distance learning program in light of Corona pandemic from the school principals' point of view in the Directorate of Education of the Northern Mazar District / Jordan. To achieve the aims of the study, the researcher purposefully selected the research sample (44 principals) in the Directorate of Education of the Northern Mazar. The descriptive-analytical approach was used. The study emphasized the importance of implementing the educational leadership standards by school principals in the Directorate of Education of the Northern Mazar. Moreover, the study revealed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 5.0$) between the responses of the study sample in the practice of school principals to the following educational leadership standards: leading the development of the school, the directorate development program, the community school. In addition, the study concluded that the leadership in the educational system is based on standards in the Directorate of Education of the Northern Mazar in the distance learning program according to the

Gender variable. The study recommended that the standards of educational leadership should be implemented in distance learning programs, as an advanced technological system, to meet the challenges of the educational process.

Keywords: Standards, educational leadership, obstacles, distance education program, school principals

1. المقدمة

إن دور المدرسة هو إعداد الفرد للحياة، أو هي الحياة نفسها، من وجهة نظر الكثير من المربين، وقد أناط المجتمع بها القيام بالدور الرئيس في التربية؛ لذا كان دور المدرسة دوراً فاعلاً في بناء الفرد بناءً جيداً الأمر الذي يساهم في بناء المجتمع لأن الفرد يعتبر لبنة أساسية في بناء المجتمع.

وتعنى المدرسة بالعملية التعليمية لتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة لهم في حياتهم، والعملية الاجتماعية لتدريبهم على المواقف العملية في حياتهم اليومية لإكسابهم المهارات التي تساعد على التوافق السليم مع مجتمعهم، لكشف مواهبهم وقدراتهم وتنميتها واستثمارها، للوصول بهم إلى مرحلة الابتكار والإبداع. (أبو العطا، 2006، ص. 17-18).

إن من أهم عناصر الإدارة الفعالة في المدرسة هو المدير، لأنه يعتبر المرشد والموجه لكل جوانب العملية الإدارية، فهو القائد التربوي الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، (البوهي، ٢٠٠١). إن محور العملية الإدارية هي القيادة، التي تؤدي دورها بفاعلية في كل جوانب العملية الإدارية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بفاعلية أكثر (Sregiovanni, 1996) فالدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة يؤديها مدير المدرسة، الذي يسعى لتوحيد قوى العاملين في المدرسة، وبذل طاقاتهم، لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع (بليسي، ٢٠٠٧). والمدير هو ذلك القادة الملهم الذين يعمل على تحفيز وتشجيع الجهات المعنية والمجتمع المحلي الداعمين لعمل المدرسة لإحداث التغيير الإيجابي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

وتفرض طبيعة الدور القيادي لمدير المدرسة أن يقوم بالدور القيادي في المدرسة، وما يترتب على ذلك من واجبات ومهام ومسؤوليات (أسعد، ٢٠٠٥). ووجود مدراء يمتلكون المهارات والكفايات التربوية والقيادية، تمكنهم من أداء أدوارهم ومهامهم خير أداء، مما يساهم في تطوير المؤسسات التربوية، (مرسي، ٢٠٠١). ويعد مدير المدرسة أهم عضو في الإدارة المدرسية وهو رأسها وأحد أهم الركائز التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية، وعلى ذلك فإن الاهتمام به يساهم في تحقيق المجتمع لأهدافه (البابطين، ٢٠١٢). ويعتبر مدير المدرسة المرشد والموجه للأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة، فهو القائد التربوي الذي يؤثر في سلوك الأفراد وفي كل جوانب العملية التربوية التعليمية.

وعملية القيادة تتطلب توافر عناصر أساسية ثلاث هي: التأثير الإيجابي على العاملين في المؤسسة، وممارسة النفوذ، وتطبيق القانون، فالقيادة تعمل على تنمية وتدريب ورعاية العاملين في المؤسسة، وتوظيف المتغيرات والمستجدات لمصلحة المؤسسة (سويدان والعدلوني، ٢٠٠٢). فالقيادة هي التأثير في الناس بحيث يلتزمون برؤية القائد، والأهداف التي حددها وبالمهام التي كلفهم بها باختيارهم دونما قسر أو إجبار (زيان، ٢٠١٢). القيادة تعنى بالإنجاز، وتعمل على تحقيق الأهداف، بهدف الوصول بالأفراد والمؤسسة إلى مستوى أفضل (الطيب والبشتي، ٢٠٠٤). فالقائد ومن خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وحفزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة، وتعاون، وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (العميان، ٢٠١٠). إن مهارة القيادة والقدرة على التأثير في أداء العاملين بما يضمن تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدير (رفاعي، ٢٠٠٠). وتتمثل أدوار ومسؤوليات والمهام المنوطة بالقائد التربوي في دورين أساسيين هما: إنجاز المهمة، والحفاظ على العلاقات الفعالة مع العاملين لحفزهم نحو تحقيق الأهداف (حمائل، ٢٠١٢). فالقيادة ترى الصورة الكاملة للعمل، وتقوم بتوضيحها للمؤوسين مما يساهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه (الحري، ٢٠٠٧). فالقيادة تعمل على التأثير الإيجابي للمدير على الأفراد نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (Shackleton, 1995). والقوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسئولة عن تصريف شؤون أعضائها، والموجهة لسلوكهم نحو تحقيق أهدافها (بانافع، ٢٠٠٣). إن مجموع السلوكيات التي يجب أن تتوافر في المدير لحث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل، وتصبح القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية (أحمد، ١٩٩٩).

ويمكن تحديد أدوار القيادة ضمن المنظور الآتي: الدور الإنجازي والتحفيزي، والدور الإداري، والدور الاستقرائي، والدور التخطيطي، والدور الاتصالي (النوري، ٢٠٠١). والسلوك القيادي ينتج عن تفاعل مجموعة من المكونات الآتية: صفات القائد، وخصائص العاملين، وطبيعة المهمة، والخصائص التنظيمية، والخصائص الثقافية والاجتماعية للمؤسسة (شوقي، ٢٠٠٤). ويعمل القائد التربوي على تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال تقوية وتدعيم العلاقات بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعديل سلوك الأفراد بما يؤدي إلى تماسكهم (ربيع، ٢٠٠٦). وينصب تركيز القيادة التربوية على العملية التربوية، ومحاولة تحسين عملية التعلم والتعليم (عطوي، ٢٠٠٤). وهناك مجموعة من المهارات التي تعد ضرورية لنجاح القيادة التربوية، وهي: المهارات التصورية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية (البدر، ٢٠٠٥). وتبرز أهمية القيادة في المؤسسات التربوية في زيادة فاعلية المدرسة في أداء الطلبة للاختبارات المدرسية، والمناخ التنظيمي للمدرسة، وطبيعة العلاقة بين المعلمين وامتلاكهم للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم (البر عمي وطناش، ٢٠٠٨).

وتلعب القيادة التربوية دوراً هاماً في حياة الأمم، والحاجة متزايدة لتنظيم وتطوير إدارة المؤسسات التعليمية الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً (حبشي، ٢٠١١). فالقيادة التربوية تعمل لتوجيه نشاط العاملين وتدعم نجاحهم لتحقيق أهدافهم، وتزداد أهميتها بازدياد تطور المجتمع، فالأهداف المرجو تحقيقها تزداد بزيادة الطموح الإنساني ليحظى بثمراتها وفوائدها (طشوش، ٢٠٠٨). وللقيادة التربوية دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية وذلك من خلال مدى تحقيق الأهداف التربوية وعلى أداء الهيئة التعليمية والإدارية فيها (العتيبي، ٢٠٠٧). فالقيادة بالنسبة للقائد هي الابتداء بإجراءات معينة وعمل بنية جديدة لإنجاز الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة (Gorton & Snowden, 1993). فالقيادة تعنى بالنشاط الاجتماعي الهادف الذي يدرك فيه القائد التربوي أنه عضو في مؤسسة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر العاملين فيها ويسعى لتحقيق أهدافها (العجمي، ٢٠٠٨). والقيادة التربوية تلعب دوراً بارزاً بقيام العاملين في المؤسسة بواجباتهم، وفي تحقيق أهدافها، وهي حجر الأساس في العملية التعليمية، وهي التي تحدد الأهداف وترسم الطريق لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية (حبشي، ٢٠١١). وتتمثل سمات القيادة التربوية: على أنها قيادة إنسانية، وإدارية وجماعية تعاونية. (البدر، ٢٠٠١). وتصنف القيادة التربوية إلى ثلاثة أنماط رئيسية: النمط (الأوتوقراطي)، أو الفردي الديكتاتوري، النمط (التراسلي) المتساهل، النمط (الديمقراطي) الإنساني التعاوني (طنطاوي، ٢٠٠٢). ومن متطلبات القيادة التربوية، العنصر الأساسي فيها وهو الإنسان، وهي قيادة جماعية، وهي عملية تعاونية (مقابلة، ٢٠١١).

ويقوم مدير المدرسة بالعديد من المسؤوليات الإدارية والفنية، فالمسؤوليات الإدارية هي سلسلة من الأنشطة الإدارية الخاصة بتنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة وتحديد مسؤوليات جميع العاملين بالمدرسة من موظفين ومعلمين وفنيين ومستخدمين، بحيث تعمل هذه المسؤوليات جميعاً في منظومة واحدة تؤدي في النهاية إلى إنجاز ما يلزم من أعمال. (شريب، 2003، ص. 4). أما المسؤوليات الفنية "فتتمثل في تنمية المعلمين مهنيًا وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية ورعاية التلاميذ اجتماعياً ونفسياً، والوقوف على مستويات تحصيلهم وعلاج مواطن الضعف والقصور إن وجدت". (نشان، 2004، ص. 86).

وللإدارة المدرسية دور هام وبارز في تنفيذ البرنامج المدرسي؛ نظراً لخبراتها السابقة في مجال العمل التربوي، وإلمامها بإمكانات المدرسة المادية والبشرية، وتعرف الإدارة المدرسية بأنها "كل نشاط علمي ومنهجي منظم يهدف إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، كما وردت في قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3) لسنة (1994)، والذي ينص على تنمية الطلبة تنمية سليمة؛ جسدياً وعقلياً واجتماعياً وعاطفياً وروحياً. والإدارة ليست غاية بحد ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق عملية التعلم والتعليم في المدرسة، وتهدف إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة بها في تربية الأجسام، وتنشئة الطلبة (الحراشة والقرعان، 2004). لذا يترتب على الإدارة المدرسية توفير الإمكانيات التي تساعد على تكوين شخصية الطالب المتكاملة، وتوجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والسعي إلى تنمية خبرات المعلمين في المدرسة بشكل مستمر، والعمل على تظافر الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل ولأقصى مدى ممكن (عبوي، 2007). وتعمل المدرسة في جو منظم وملتزم ومتابع، بما تقدمه من أنشطة، وبرامج جاذبة وهادفة، ومعارف تساعد في نموهم من جميع النواحي الجسمية، والنفسية، والعقلية، والانفعالية، والصحية عن طريق ما تقدمه من خدمات تربوية وأنشطة متعددة، تعمل على تأهيل الطالب كي يصبح مواطناً منتمياً متكيفاً، ذي شخصية متكاملة (قطامي، 2005). فعن طريق المدرسة تنمو مهارات الطلبة البدنية النافعة لحياتهم، ويكتسبوا صفات التفكير المنطقي المنظم، والصفات الاجتماعية المثلى، ويرقى النمو الانفعالي لديهم، ويشغلوا وقت فراغهم بشكل إيجابي يكسبهم حياة صحية سليمة، إضافة لاكتسابهم صفات القيادة والتبعية السليمة (رمضان، 2008). فمن أهداف المدرسة تنقيف الطلبة، وتربيتهم من خلال الأنشطة البدنية، والمعرفية، والحركية، والثقافية، والترويحية، وتشجيع النشاط الحر المنظم، واستثمار أوقات الفراغ، ولينشؤوا مواطنين صالحين، ينفعون أنفسهم، يخدمون أوطانهم. (الخولي والشافعي، 2000).

وتهدف التربية الحديثة إلى إعداد الفرد للحياة، وتوظيف الطاقات لديه خدمةً لأبناء المجتمع واستثمار التعليم، وتسعى التربية لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال إيجاد إدارة فاعلة وهادفة ومتطورة، فجوهر الإدارة كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية بأقل جهد ووقت. (الصالح، 2003، ص. 2). وشهد القرن العشرون والدخول للقرن الحادي والعشرين تغيرات وتطورات، طالت النظام التربوي بمدخلاته، وأصبح لازماً على المؤسسات أن ترسم سياستها التربوية حسب معطيات العصر، واختيار القادة التربويين القادرين على إدارة النظام التربوي بشكل فعال وسليم، مستخدماً الطرق والأساليب الإدارية الحديثة (أحمد، 2001، ص. 3).

وأصبحت الإدارة المدرسية إدارة تطوير وتنمية، وانصب اهتمام القيادات التربوية على الطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية، وتهيئة كافة الظروف التي تساعد على تنميتهم النمو السليم فكرياً وروحياً وجسدياً (عابدين، ٢٠٠١). وتسعى نظم التعليم في جميع دول العالم إلى غاية نهائية مشتركة تتمثل في تحسين تعلم الطلاب (المهدي، ٢٠١٢). وتعمل القيادات التربوية على تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية التي يؤمن بها المجتمع وتوجيه الوظائف الإدارية لخدمة العملية التربوية (الإبراهيم، ٢٠٠٢) وتوفير الدافعية لدى العاملين وتحقيق التواصل الفاعل معهم. (Kisilik, 1990). والإدارة المدرسية شهدت في الآونة الأخيرة تطوراً واضحاً وملحوظاً في توظيف الأساليب الإدارية الحديثة بهدف القيام بوظائفها المتجددة (حسين، ٢٠٠٤). وتعتبر الإدارة قيادة للعمل المهني، حتى وإن تشابهت الأدوار والأعمال لديهم (عريف، ٢٠٠٤). فالقيادة التربوية في جوهرها عملية قيادة، وقدرتها على التأثير في العاملين وحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، وسعيهم الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل إن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون، ويطورون، وهذا ما يفرض تطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير. (جرادات وعماد الدين، ٢٠٠٠). وتبرز أهمية المعايير كمدخل للإصلاح والتطوير في مجال العمل بالمؤسسات التربوية (الشمراني، ٢٠٠٨). والإدارة التربوية تسعى لتحقيق هدفاً مشتركاً وبالتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتساعد في توفير أسس واضحة ومحددة لتقويم أداء الطلبة والمؤسسات التعليمية (الكعبي، ٢٠٠٤). فهي قياس التناسب بين الهدف والوسيلة (الخوالدة، ٢٠٠٣) والقيادة وسيلة للتعلم من أجل توظيف الموارد المتاحة بأفضل الطريق إنتاجية وفعالية (اليونسكو، ٢٠٠٨). وللمعايير استخدامات متعددة ومعان كثيرة منها: معايير المحتوى وتشير إلى ما نتوقع من المتعلم أن يعرفه وما يمكنه أدائه، ومعايير الأداء وتشير إلى مستوى الإنجاز أو الكفاءة وهي تستخدم للحكم على كفاءة أداء الفرد أو أداء الجماعة (النوي، ٢٠٠٦). والمعايير التربوية تفيد في إيجاد رؤية مشتركة للقيادة التربوية، وتحديد ممارساتها القيادية، وتوجيه عملية التطور المهني والتنمية الذاتية، وتوجيه مقامي برامج القيادة لبناء وتصميم برامج التنمية المهنية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤). وتفيد المعايير كل المهتمين بالعملية التعليمية، ومن له صلة بتحقيق أهداف العملية التعليمية (الزغاط، ٢٠٠٥). فهي توضيح لما يجب أن يقوم به الطالب، وما يجب أن يعرفه ويكون قادر على عمله (McBrien & Brandt, 1997). ومجموعة الأفكار الواضحة والمحددة التي يجب أن يتعلمها الطلبة خلال السنة دراسية (Gandal & Vranek, 2001).

والمعايير تعتبر أعلى مستوى أداء يمكن أن يصل إليه العامل أو يطمح بالوصول إليه، ويتم من خلاله تقويم مستويات أداء العاملين المختلفة والحكم عليها، وتعطي تقديراً لمدى تحقيق هذه المستويات لأهداف محددة سلفاً (بطيخ، ٢٠٠٥). ويوضح الدرجة المتوقعة تحقيقها والذي وضعته القيادة بشأن درجة أو هدف معين، أو التميز المراد الوصول إليه لتحقيق قدر منشود من الجودة (الفتلاوي، ٢٠٠٧). والهدف من المعايير وجود إطار موحد يمكن جميع المدارس من تحقيق نفس التوقعات المتعلقة بأداء الطلاب، مع الوعي بالاختلافات بين المدارس ومراعاة ذلك البعد عند التقويم النهائي (النوي، ٢٠٠٦). والمعايير تعني بإيجابية النظام التربوي بحيث تكون المخرجات على درجة من المنفعة ومتفقة مع أهداف المؤسسة من حيث احتياجات المجتمع ككل، واحتياجات الإنسان باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع (الباز، ٢٠١٠).

القيادة المدرسية ومن يعمل معها من إداريين ومعلمين، تعتبر جهاز متكامل لا يتعارض مع حتمية وجود مدير المدرسة، والتي تعد عاملاً أساسياً في نجاح عمل المدرسة وأداء وظيفتها (مصطفى، ٢٠٠٥). والدور الذي يقوم به مدير المدرسة في طريقة إدارته وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين هو الذي يمثل الفرق الجوهرية بين مدرسة عادية وأخرى متميزة (كاريتير، ٢٠٠١). وتعد القيادة الناجحة عنصر النجاح في المؤسسة التعليمية، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف المرجوة تنفيذها (الحراشة، ٢٠٠٦). ودور المدارس باعتبارها مؤسسات تربوية اجتماعية يتوقع منها لعب الدور المؤثر المواقب لا المستجيب التابع، والتغيير والتطور المستمر في كثير من المفاهيم والنظريات التربوية دولياً وإقليمياً وعربياً قد زاد من صعوبة دور المدرسة (أبو تينة وعبيدات وخصاونة، ٢٠٠٨).

ويتمثل تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة التعليمية للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته (جرادات وعماد الدين، 2000). ولابد لقيادة المؤسسات التربوية من التمتع بمهارات

فنية وإنسانية وإدراكية تؤهلهم لأداء دورهم القيادي في مؤسساتهم التربوية بكفاءة وفاعلية (الطويل، ٢٠٠١). وإن نتائج الدراسات التربوية تؤكد أن قيادة مدير المدرسة هي واحدة من أكثر العوامل المؤثرة في المناخ العام للمدرسة، وتؤدي الى تحسين مستوى تحصيل الطلبة (Norton, 2003).

1.1. مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة الحالية من خلال الظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم بما فيها الأردن وتعتبر تجربة المدراء في التغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن، مبادرة ابتكارية ذات أثر استراتيجي تسجل ضمن الانجازات والارتقاء بالعملية التعليمية، والتجربة الأردنية في ظل الظروف الراهنة (الجراح، 2020). الأمر الذي أجبر دول العالم بما فيها الأردن بفرض نظام التعلم عن بعد في جميع المدارس والجامعات، بموجب قرار الدفاع رقم (7) لعام 2020م؛ مما أوجد حاجة ملحة لدى وزارة التربية والتعليم في الأردن للتغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن، بالإضافة الى أن الباحث لاحظ من خلال عمله كمستشار في الميدان التربوي، القصور الواضح لدى مديري المدارس في ممارسة معايير القيادة التربوية في مدارس لواء المزار الشمالي، كما لاحظ الباحث من خلال عمله في مجال التعليم أن الجانب التفاعلي لممارسة معايير القيادة التربوية غير مفعّل من قبل الطالب والمعلم، مما أثار إحساس الباحث بوجود فجوة واضحة بين ممارسة معايير القيادة التربوية الموجود حالياً وبين ما يفترض أن تكون عليه.

2.1. أهداف وأُسئلة الدراسة

وتأسياً على ما تقدم ذكره تتجلى أهداف الدراسة الحالية بالآتي:

- 1- التغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن.
- 2- توضيح مدى تأثر متوسطات تقديرات مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي للتغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس.
- 3- الوقوف على التحديات التي تحد من ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية في مدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن.

3.1. أسئلة الدراسة

- 1- ما معوقات تنفيذ المعايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن؟

ومن سؤال الدراسة الرئيس انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في مدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن؟
- 2- ما فاعلية ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في مدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن؟
- 3- ما الصعوبات التي تحد من درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في مدارس مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن؟

4.1. فرضية الدراسة

وتتمثل فرضية الدراسة فيما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \leq \alpha$) في التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن، تعزى لمتغير الجنس؟

5.1. أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

جاءت أهمية هذه الدراسة متزامنة؛ مع اهتمام الأردن بظهور جائحة كورونا المستجد (كوفيد 19) الأمر الذي فرض على دول العالم بما فيها الأردن نظام التعلم عن بعد في جميع المدارس والجامعات، بموجب قرار الدفاع رقم (7) لعام 2020م، مما أوجد حاجة ملحة لدى دول العالم للاستفادة من معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا.

وتبرز أهميتها أيضاً من خلال؛ جانب الحداثة، والمجال الذي تناولته وهو معوقات تنفيذ المعايير معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد، عبر المنصة الإلكترونية التي طرحتها وزارة التربية والتعليم وهي منصة درسك، والمستوى التعليمي الذي يتناوله وهو التعليم العام، وفي نوع البرنامج المستخدم وهو معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد، وتركيزها على المعلم والطالب، لذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة – حسب علم الباحث- في هذا المجال في الأردن والعالم العربي.

6.1. التعريفات الإجرائية

- **المعايير:** - يُعرفها الباحث إجرائياً "هي حد معين من المهارات أو القدرات التي يتمتع بها القائد التربوي، والتي تميزه عن غيره من العاملين، مما يمكنه من أداء واجبه على أكمل وجه، وقد تبنت هذه الدراسة المعايير وفقاً لما ورد في دليل معايير القيادة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الأردنية".

- **القيادة التربوية:** - يُعرفها الباحث إجرائياً "هي قدرة مدير المدرسة على القيادة التربوية باستخدام المعايير المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية للقيادة، وهي: قيادة تطوير المدرسة، برنامج تطوير المديرية، المدرسة المجتمعية، القيادة في النظام التربوي يستند إلى المعايير، وهي الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استبانة القيادة التربوية".

- **المعوقات:** - يُعرفها الباحث إجرائياً "هي الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في جوانب متعددة، و التي تحول دون التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، مما ينعكس سلباً على سلوك المعلمين والطلبة وأخلاقيهم وعلى منظومة القيم الاجتماعية والوطنية والديمقراطية لديهم".

- **برنامج التعليم عن بعد:** - ويُعرفه الباحث إجرائياً "بأنه نمط تعليمي تعليمي غير تقليدي يتبع وزارة التربية والتعليم، ويتيح فرص التعلم لراغبه أينما كانوا بواسطة مجموعة من الوسائل والأدوات التفاعلية التي تضيف للطلاب تسهيلات تخدمه في حياته وتساعد على إنجاز مهامه وتحقيق أهدافه بيسر وسهولة دون قيود زمانية ومكانية".

- **مدراء المدارس:** - ويُعرفهم الباحث إجرائياً "على أنهم جميع مدراء المدارس المكلف من قبل وزارة التربية والتعليم والمسئول عن جميع العاملين في المدرسة، وعن جميع شؤونها الإدارية والفنية والمعني بتحقيق أهداف التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي للفصل الثاني من للعام الدراسي 2021/2020م".

7.1. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على:

- 1- الحد البشري: مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي.
- 2- الحد المكاني: مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي- الأردن.
- 3- الحد الزماني: سيتم تطبيق أداة هذه الدراسة – في ظل جائحة كورونا- الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020م.
- 4- الحدود الموضوعية: معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن.

2. الدراسات السابقة

وبعد البحث والاطلاع لاحظ الباحث أن الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة نادرة، وخاصة في المجتمع العربي، وما تم التوصل إليه من دراسات هو من بيانات خارجية، إذ تمكن الباحث من رصد بعض الدراسات ذات العلاقة على النحو التالي:

هدفت دراسة كل من حسينة وباشا (2012) إلى تقويم مخرجات الإصلاحات من خلال تقويم التسيير الإداري ومعرفة إلى مدى تنسجم مع فلسفة الإصلاح التربوي التي اعتمدت، وما تقتضيه من إجراءات واستراتيجيات حتى تساهل الإصلاح التربوي، وقام الباحثان بتقويم أداء القيادة التربوية في ضوء نموذج ERIC لمعرفة مدى ملائمة مع معايير هذا النموذج.

وتناولت دراسة كل من ابراهيم والطنجي (2013) الارتباط بين النمط القيادي لمدير المدرسة، وكل من أداء المدرسة وفعالية المدير في مدارس دبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (490) معلماً ومعلمة من (34) مدرسة ثانوية. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن نمط القيادة التحويلية هو النمط القيادي السائد ومن ثم النمط السليبي أو الانطوائي، وتوجد علاقة إيجابية بين نمط قيادة المدير وفعاليته، ولم تجد ارتباطاً مع الأداء المدرسي، ويختلف النمط القيادي لمدير المدرسة وفعاليته وفقاً لجنس المدير ومستوى المدرسة، ولكن ليس وفقاً لسنوات خبرة المدير.

ركزت دراسة الفهد والهاجري والقحطاني (Alfahad et al., 2013) على التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدرسة ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المتوسطة في الكويت والبالغ عددهم (320) مديراً، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: إن نمط القيادة التحويلية هو النمط الأكثر انتشاراً بين مديري المدارس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة للنمط التحويلي تعزى إلى متغير (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)، وإن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت إيجابية.

هدفت دراسة جبران (2013) إلى التعرف على دور القيادة التربوية ممثلة في بمدير المدرسة في بناء البيئة الإيجابية لثقافة القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز التربوي. ومن أهم النتائج أن أي إدارة لأي مؤسسة تربوية لا بد لها من الانطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري رغم أهميته، إن مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادر على الارتقاء في المؤسسة سواء الكوادر البشرية فيها أو المادية، من خلال إيمان القيادة بأهمية وضع بصمتها في المؤسسة وصياغة وعيها باتجاه النهوض، وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي، ينبغي التأكيد على ضرورة تكامل العناصر الخمسة المذكورة للقيادة التربوية، بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهمات المطلوبة.

وتناولت دراسة المالكي (2014) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية كما يراها المعلمون بمدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة من (217) معلماً، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أساليب القيادة المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب القيادة التشاركي، يليه أسلوب القيادة التسيبي، وأخيراً يأتي أسلوب القيادة التسلطي.

وهدف دراسة كل من ويرابون ولافا (Wiraporn & Wallapha, 2014) إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس بتايلاند، وتكونت عينة الدراسة من (32) مديراً و(217) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفع، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة، بينما لإنجازهم أقل نسبة، وأن العلاقة بين فعالية المدارس والقيادة الاستراتيجية موجبة.

وتمحورت دراسة شرف (2015) حول تحديد إسهامات القيادة التربوية الفعالة في توفير بيئة مدرسية جاذبة للتعليم، وتعرف أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق بيئة مدرسية جاذبة، وتكونت عينة الدراسة من (646) معلماً من معلمي الدقهلية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن من إسهامات القيادة الفعالة في توفير بيئة مدرسية جاذبة تهيئة البيئة التربوية لبناء شخصية الطالب ونموه، وتوفير عوامل السلامة العامة، وأشارت إلى بعض المعوقات مثل ضعف الإمكانيات المادية وضعف المشاركة المجتمعية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمدير.

وهدف دراسة الشديفات (2016) إلى التعرف إلى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق والبالغ عددهم (2981) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات تم اعتماد استبانة ممارسة القيادة التربوية وتكونت من (36) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت

الدراسة إلى أن المتوسط الكلي والمتوسط لمجالات الدراسة لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية جاءت بدرجة كبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

ناقشت دراسة العامودي (2017) درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (241) مديراً ومديرةً و(524) معلماً ومعلمة تم اختيار عينة المديرين بالطريقة القصدية أما عينة المعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (43) فقرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (11) سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة والمؤهل العلمي.

تمركزت دراسة صيام (2017) حول التعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين تحتوي الأولى على (45) فقرة، وتحتوي الثانية على (18) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (134) مديراً ومديرة، وجميع منسقي الوحدات الاستراتيجية والبالغ عددهم (47)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وهدف دراسة المدهون (2017) التعرف إلى الدرجة التقديرية لفاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث ببناء وتصميم استبانتيين، إحداها للتعرف إلى درجة الفاعلية التربوية لمديري المناطق التعليمية تكونت من (86) فقرة، والثانية للتعرف إلى الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية تكونت من (86) فقرة. وتم تطبيق الاستبانة الأولى على عينة تكونت من (262) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة، والاستبانة الثانية على جميع مديري المناطق التعليمية، ثم قام بتحليل وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

1.2. التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

تعتبر الدراسة الحالية الأولى في الأردن وربما في العالم العربي – بحسب علم الباحث- التي تناولت التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن، كهدف رئيس ومحدد ووحيد. في حين اهتمت الدراسات السابقة بدور المعايير التربوية، وضمن الاهتمام العام بالتعلم الإلكتروني، وبالنتيجة لم تنطرق للحديث عن معوقات تنفيذ المعايير التربوية في برنامج التعلم عن بعد باعتبار أن هذا الموضوع قد ظهر في ظل جائحة كورونا "COVID-19" بمعنى لم يرق أحد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع.

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لها، وتركيزها على دراسة المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس في تنفيذ المعايير القيادية التربوية من حيث الاداء، أو الفاعلية، أو الممارسات، مثل:- دراسة كل من حسينة وباشا (2012)، ودراسة كل من ابراهيم والطنجي (2013)، ودراسة جبران (2013)، ودراسة الفهاد والهاجري والقحطاني (Alfahad et al., 2013)، ودراسة المالكي (2014)، ودراسة كل من ويرابون ولافا (Wiraporn & Wallapha, 2014)، ودراسة شرف (2015)، ودراسة الشديفات (2016)، ودراسة العامودي (2017)، ودراسة صيام (2017)، ودراسة المدهون (2017).

وتنفرد الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في توضيحها التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن. ومما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادة من الدراسات السابقة؛ ليس من حيث مراجعها، ومن حيث المحاور التي ركزت عليها والإجراءات التي اتبعتها والأدوات التي استخدمتها وكانت بمثابة قاعدة انطلقت منها هذه الدراسة، إذ بجانب إثرائها للجانب النظري كانت دليلاً تم الاسترشاد به في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي.

3. منهج الدراسة وإجراءاتها

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأكثر توافقاً مع أهداف وإجراءات البحث والذي يصف الظاهرة التربوية كما توجد في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، ويؤدي إلى استنتاجات يتم التوصل عن طريقها إلى معرفة جوانب القوة والضعف في الظاهرة موضع الدراسة، والعمل على وضع الاقتراحات التي تسهم في تعزيز جوانب القوة، وإصلاح جوانب الضعف (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣ م، ص. ٢).

1.3. مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار عينة البحث قصدياً من مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي البالغ عددهم (44) مديراً ومديرة، وذلك للفصل الثاني للعام الدراسي 2020 / 2021م. وجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث (غربي، 2006، ص. 137).

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيري البحث

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	الذكور	19
	الإناث	25
	المجموع	44

2.3. تكافؤ المجموعتين:

قام الباحث في الإجراءات التالية للتأكد من المجموعتين:

أولاً: إجراء توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المجموعتين على الاستبانة، وإيجاد قيمة (T) للفروق بين المتوسطات كما هو مبين في جدول (2) للتأكد من تكافؤ المجموعتين.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مجموعات عينة البحث في الاستبانة

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدالة
الذكور	19	25,75	5,25	0,19	0,67
الإناث	25	25,43	4,92		

يتضح من الجدول (2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني تكافؤ المجموعتين.

3.3. أدوات الدراسة

تمثلت أداة البحث في استبانة الكترونية تم توزيعها على عينة الدراسة الكترونياً وتم إعدادها وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من الاستبانة: وهو التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/الأردن.

- خطوات إعداد الاستبانة: ولقد تم إتباع الخطوات الآتية:

1- من خلال استعراض الباحث للأدب السابق والدراسات السابقة التي تتحدث عن التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/الأردن.

2- صياغة مفردات الاستبانة: استعان الباحث بمراجع عديدة في مجال القياس والتقويم، وذلك لتحديد العبارات التي يمكن أن تستخدم في الاستبانة، وتصف بدقة استخدام المعلم للإجراءات الصفية التي تنمي مهارات التفكير.

3- حرص الباحث عند صياغة العبارات أو الإجراءات أن تكون دقيقة، أن تصف بدقة سلوك مديري المدارس التي وضعت لملاحظتها بدقة، وأن تكون العبارات مناسبة لأداء مديري المدارس، وأن تكون العبارات واضحة حتى لا تسبب أي خلط أو لبس للباحث، وبالتالي تكون على قدر من الشفافية، وتكون بطاقة الاستبانة في صورتها الأولية من (25) فقرة. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء وبعد الأخذ برأي المحكمين وعددهم (9)، وتعديلها وفق آراء المحكمين وتم اعتماد تطبيقها على عينة الدراسة.

4.3. صدق الاستبانة

تحديد صدق الاستبانة: حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (9) محكمين من ذوي الاختصاص في أساليب التدريس والقياس والتقويم للحكم على الاستبانة من حيث: وضوح العبارات بالنسبة للإجراءات، ومدى مناسبة العبارات لموضوع البحث. وقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أبدأها المحكمين.

5.3. ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرو نباخ ألفا) حيث بلغت نسبة ثباتها (0,85) زمن تطبيق الاستبانة.

4. إجراءات الدراسة

1.4. عرض النتائج ومناقشتها

1.1.4. أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث

وللإجابة على السؤال الأول والذي نصه: "ما معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي؟"

استخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحاور الأول والمتعلق بالتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية، وحساب المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني ككل، والجدول التالي رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس في التغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	الترتيب
1	يقيم خطة تطوير المدرسة، ويتأمل فيها بناءً على المراجعة الذاتية والاحتياجات المستجدة من أجل تحسين الخطة.	19,2	55,0	19,2	2,5	4,2	3,82	0,91	موافق	17
2	يتأمل في عمليات إدارة التغيير، ويعززها من أجل تقديم دعم أفضل لتطوير الإدارة المدرسية.	38,3	53,3	5,0	0,8	2,5	4,24	0,79	موافق	5

3	يعزز مشاركة المجتمع المدرسي ككل من خلال التعاون. يستخدم فرقاً فعالة لتوزيع المسؤوليات والقيادة. يبني مجتمعاً من النزاهة والمساءلة يتحمل فيه الأفراد مسؤوليتهم الفردية والجماعية عن سلوكياتهم.	27,5	53,3	14,2	1,7	2,5	4,02	0,84	موافق	11
4	يعزز ثقافة التطور في المدرسة.	41,7	46,7	9,2	0,0	2,5	4,25	0,82	موافق	4
5	يشرك الأطراف المعنية بشكل منتظم في متابعة التقدم المحرز في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنصوص عليها في خطة تطوير المدرسة.	50,8	43,3	3,3	0,0	2,5	4,40	0,78	موافق	1
6	ينشئ أنماط تواصل متعددة الاتجاهات بين جميع الأطراف المعنية.	22,5	51,7	21,7	1,7	2,5	3,90	0,85	موافق	15
7	يحقق رؤية المدرسة ورسالتها بمشاركة مع الأطراف المعنية. يتعاون مع الآخرين لمراجعة رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	33,3	46,7	12,5	5,0	2,5	4,03	0,94	موافق	10
8	يقوم بعملية التواصل للحفاظ على أنظمة صنع قرار شفافة. يستخدم خطة تطوير المدرسة لتحفيز المجتمع والشركاء وإشراكهم بشكل منتج في ظل تركيز متواصل على أهمية جودة التعليم ودور المجتمع المحلي في تحقيق ذلك.	35,8	47,5	10,8	2,5	3,3	4,10	0,92	موافق	9
9	يقدم رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	41,7	41,7	13,3	0,8	2,5	4,19	0,88	موافق	6
10	يقدم رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	25,8	39,2	23,3	8,3	3,3	3,75	1,03	موافق	18
11	يقدم رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	29,2	46,7	17,5	4,2	2,5	3,95	0,92	موافق	13
12	يقدم رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	26,7	34,2	26,7	9,2	3,3	3,71	1,06	موافق	19
13	يقدم رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	3,3	4,2	18,3	36,7	35,5	1,99	1,01	معارض	20
14	يشرك إنجازات المدرسة مع المجتمع المدرسي والأطراف المعنية بشكل شفاف يتيح المشاركة.	30,0	59,2	5,0	3,3	2,5	4,10	0,83	موافق	8
15	يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المادية والفنية لفائدة المدرسة والمجتمع.	40,8	51,7	5,0	0,0	2,5	4,28	0,77	موافق بشدة	2
16	يبني ثقافة تعلم الطلبة وتركز على تحسين تعلمهم وإعدادهم للحياة.	24,2	47,5	22,5	3,3	2,5	3,87	0,90	موافق	16
17	يستخدم الأدلة حول تقدم الطلبة لتطوير عملية	28,3	51,7	15,8	0,8	3,3	4,00	0,88	موافق	12

Millennium Journal of Humanities and Social Sciences 2(5): (2021)

الجدول رقم (4)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة	التعليق
بين المجموعات	1,154	3	0,385	1,948	0,374	غير دالة
داخل المجموعات	42,536	116	0,367			
المجموع	43,681	119				

بالرجوع إلى الجدول رقم (4) يلاحظ أن قيمة (f) تبعاً لمتغيرات الجنس بين المجموعات وداخل المجموعات بلغت عند مستوى دلالة (0,374) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما تعكس النتيجة فيما يراه الباحث مدى إدراك أفراد العينة باختلاف الجنس، لما يمكن أن تسهم به نحو التغلب على معوقات تنفيذ المعايير القيادية التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراءهم المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/ الأردن، ونقل المعايير التربوية في برامج التعلم عن بُعد من المواد المطبوعة إلى التقنيات الإلكترونية؛ أنظمة الإلكترونية التي تتيح التفاعل مع المعلم بالصوت والصورة من خلال عرض كامل للمحتوى العلمي على الهواء مباشرة مما يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية بسرعة عالية وفعالية وبشكل واقعي مما يكون له الأثر الإيجابي على الطلبة.

5. التوصيات

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما سفرت عنه نتائج الدراسة، يقوم الباحث بتقديم التوصيات الآتية:-

- ضرورة التغلب على المعوقات التي تواجه مدراء المدارس لمعايير القيادة التربوية وفقاً للمعايير التربوية الحديثة وتعزيزها.
- الاستفادة من فقرات أداة الدراسة لتحديد المعوقات التي تواجه مدراء المدارس لمعايير القيادة التربوية.
- إنشاء قاعدة بيانات لتكون مؤشر للمعوقات التي تواجه مدراء المدارس لمعايير القيادة التربوية.

المراجع العربية

- [1] إبراهيم، عدنان بدري. (2002). الإدارة التربوية مدرسية صفية (ط1). مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- [2] أبو العطا، محمد. (2006). واقع ممارسة المناشط اللغوية غير الصفية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كما يراها المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.
- [3] أبو تينة، عبد الله محمد، وعبيدات، أسامه محمد، وخصاونة، سامر عبد الكريم (2008). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتر في القيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم. دراسات- العلوم التربوية، 1(35)، ص ص 99- 109.
- [4] أحمد، أحمد (2001). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دار الفكر.
- [5] أسعد، وليد احمد (2005). الإدارة التعليمية (ط1). مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- [6] البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (2012). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٥). ص ص 13-86.
- [7] الباز، مروة (2010، 27-28 مارس). تقويم برنامج إعداد معلم العلوم الفيزيائية في كليات التربية في ضوء معايير الجودة [ورقة بحثية]. المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي. كلية التربية ببورسعيد. 2. ص ص 759 - 799.

- [8] بانافع، سينا، حسين حسن (2003). *الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء. اليمن.
- [9] البدر، طارق عبد الحميد (2001). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- [10] البدر، طارق عبد الحميد (2005). *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها*. عمان: دار الفكر.
- [11] البرعمي، سميرة، وطناش، سلامة (2008). *فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان*. دراسات، الجامعة الأردنية، 1(35)، 37-56.
- [12] بطيخ، فتحية أحمد (يوليو، 2005). *أثر استراتيجيات تدريبية مقترحة لبعض الموضوعات والمفاهيم الرياضية المرتبطة بمعايير (المستويات المعيارية) الرياضيات المدرسية العالمية NCTM على جانبي المعرفة والتطبيق العملي لها في التدريس لدى الطلاب المعنيين شعبة الرياضيات*. المؤتمر العلمي السابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس. مناهج التعليم والمستويات المعيارية. القاهرة: جامعة عين شمس، 2، 436-466.
- [13] بلبيسي، فاتنة جميل محمد (2007). *درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- [14] البوهي، فاروق شوقي (2001). *الإدارة التعليمية والمدرسية*. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- [15] جبران، علي محمد (2013). *القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي*. مجلة التربية. جامعة الأزهر. العدد 143. المجلد الرابع. مصر.
- [16] الجراح، فيصل صالح فريخ (2020). *واقع استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد "COVID-19" من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 3(5)، 22-44.
- [17] جرادات، عزت وعما الدين، منى. (2000). *التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية*. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- [18] حبيشي، عادل محمود. (2011). *قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن*. مجلة كليات التربية. جامعة عدن، 2011(12)، 155-180.
- [19] الحراحشة، إبراهيم والقرعان، أحمد (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [20] الحراحشة، محمد عبود (2006). *العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة*. مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة البحرين، 7(1)، 13-42.
- [21] الحريري، رافدة (2007). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار المناهج.
- [22] حسين، سلامة (2004). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*. دار الفكر للنشر.
- [23] حسينة، طاع الله، وباشا، فاتن. (2012). *أدوار القيادة التربوية المعاصرة وفق ERIC نموذج لتقويم الأداء القيادي التربوي*. دفاثر المخبر، 9(9)، 397-424.
- [24] حمائل، عبد عطا الله (2012). *القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر*. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا: جامعة القدس المفتوحة.
- [25] الخوالدة، عايد. (2003). *بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- [26] الخولي، أمين والشافعي، جمال الدين. (2000). *مناهج التربية البدنية المعاصر*. دار الفكر العربي.
- [27] ربيع، هادي مشعان (2006). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث* (ط1). مكتبة المجتمع العربي.
- [28] رفاعي، رفاعي محمد (2000). *الإدارة العلمية*. مكتبة النهضة.
- [29] رمضان، ياسين (2008). *علم النفس الرياضي*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [30] الزغاط، جمال سليمان (يوليو، 2005). *تقويم أداء تلاميذ المرحلة الإعدادية في ضوء المستويات المعيارية* [ورقة بحثية]. المؤتمر العلمي السابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والمستويات المعيارية. القاهرة، جامعة عين شمس.
- [31] زيان ، محمود (2012). *ثلاثية القيادة الفعالة* (ط1). ريتاج للنشر والتوزيع.
- [32] سويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2002). *إدارة الوقت* (ط1). قرطبة للنشر والتوزيع.
- [33] الشديفات، سمية محمد (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق في الأردن*. مجلة المنارة، 22 (4)، 170-133.
- [34] شرف، علي محمد إسماعيل (12-15 ابريل، 2015). *دور القيادة التربوية الفعالة في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم*. [ورقة بحثية]. المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية.
- [35] شيرير، رندة (2003). *الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. البرنامج المشترك.
- [36] الشمراني، حامد محمد. (2008). *معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة: نموذج مقترح*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- [37] شوقي، طريف (2004). *السلوك القيادي، فعالية الإدارة*. دار غريب.
- [38] الصالحي، نبيل (2003). *تطوير الإدارة المدرسية لمدارس وكالة الغوث لمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. برنامج الدراسات المشترك جامعة الأقصى وعين شمس.
- [39] صيام، رسلان إبراهيم محمد (2017). *فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة.
- [40] طشطوش، هائل عبد المولى (2008). *أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة*. دار الكندي للنشر والتوزيع.
- [41] طنطاوي، احمد عابد (2002). *التربية المقارنة والإدارة التعليمية*. مكتبة جامعة طنطا.
- [42] الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*. دار وائل.
- [43] الطيب، احمد، والبشتي، جمعة (27-29 تشرين الثاني، 2004). *القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير*. [ورقة عمل]. المؤتمر العربي السنوي الخامس للإدارة والإبداع والتجديد. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- [44] عابدين، محمد عبد القادر (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة* (ط1). دار الشروق.
- [45] العامودي، لبنى خلدون ياسين (2017). *فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ال البيت.
- [46] عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (2003). *البحث العلمي: (مفهومه-أدواته-أساليبه)* (ط3). دار أسامة للنشر والتوزيع.

- [47] عبوي، زيد (2007). الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق (ط1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- [48] العتيبي، ضرار (2007). العملية الإدارية. مبادئ وأصول. وعلم وفن. دار اليازوري.
- [49] العجمي، محمد (2008). القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة. دار الجامعة الجديدة.
- [50] عريفيج، سامي سلطي (2004). الإدارة التربوية المعاصرة (ط2). دار الفكر.
- [51] عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها العملية. الدار العلمية الدولية.
- [52] العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال (ط5). دار وائل.
- [53] غربي، علي (2006). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. مطبعة قسنطينة.
- [54] الفتلاوي، سهيلة محسن (2007). الجودة في التعليم، المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات (ط1). دار الشروق.
- [55] قطامي، يوسف (2005). علم النفس التربوي والتفكير. دار حنين للنشر والتوزيع.
- [56] كاريتز، جون. (2001). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. مدير دراسات (القيم التربوية) (ط1). (ترجمة عبد الله أحمد شحادة). جامعة فلوريدا الدولية.
- [57] الكعبي، نعيمة عبد الله (2004). مستوى تحقق معايير المحتوى الأكاديمي عند أطفال التمهيدي في رياض الأطفال في مملكة البحرين. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- [58] المالكي، عمر بن عبد الله (2014). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(8)، 143-158.
- [59] المدهون، فادي عمر مصطفى (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
- [60] مرسي، محمد منير (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب الحديث.
- [61] مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005). الإدارة مدخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي.
- [62] مقابلة، محمد قاسم (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوي (ط1). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [63] المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2012). بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر. المجلة الدولية للأبحاث التربوية- جامعة الإمارات العربية المتحدة، (31)، 362-407.
- [64] النبوي، أمين محمد (2006). الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم قبل الجامعي في دول الإمارات العربية المتحدة. مجلة التربية، (19)، 135-207.
- [65] نشوان، جميل (3-5 يوليو، 2004). تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في فلسطين. [ورقة بحثية]. مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي في فلسطين. جامعة القدس المفتوحة.
- [66] النوري، قيس (2001). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. حمادة للدراسات.
- [67] وزارة التربية والتعليم (2014). معايير القيادة. وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- [68] اليونسكو، معهد. (2008). دليل تنفيذ المراجعة الذاتية. وكالة الغوث الدولية. عمان - الأردن.

Foreign References

- [1] Alfahad, H, Salem, A. & Alqahtani. A. (2013). *The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation*. [العلاقة بين أساليب القيادة لمديري المدارس ودوافع الإنجاز لدى المعلمين]. *Chinese Business Review*, 12(6), 443-448.
- [2] Gandal. M. & Vranek, J. (2001). Standards: Here today, here tomorrow. [المعايير: هنا اليوم ، هنا غداً]. *Educational Leadership*, 59(1), 6-13.
- [3] Gorton, R. A. & Snowden. P. E. (1993). *School leadership and administration: Important concepts, case studies, and simulations*. [القيادة المدرسية والإدارة]. Brown & Benchmark.
- [4] Kisilik, R. (1990). *Classroom and Management*. [الفصول الدراسية والإدارة]. University of New Orleans.
- [5] McBrien J.L. & Brandt, R. S. (1997). *The Language of Learning: A guide to education term*. [لغة التعلم: دليل لمصطلح التعليم]. Association for Supervision and Curriculum Development.
- [6] Norton, M. S. (2003). Let's keep our quality school principals on the job. [دعونا نحافظ على مديري المدارس الجيدة لدينا في العمل]. *The High School Journal*, 86(2), 50-56.
- [7] Shackleton, V. J. (1995). *Business leadership*. [قيادة الأعمال]. Routledge.
- [8] Sregiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the schoolhouse: How is it different? Why is it important?* [القيادة للمدرسة: كيف تختلف؟ ولماذا هي مهمة؟] (1st ed.). Jossey-Bass Publishers.
- [9] Wiraporn, D. & Wallapha, A. (2014). Relationship between strategic leadership and school effectiveness. [العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية المدرسة]. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.

الملاحق

ملحق رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس في التغلب على معوقات تنفيذ معايير القيادة التربوية في برنامج التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء المزار الشمالي/الأردن.

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقيا س	الترتيب
1	يقيم خطة تطوير المدرسة، ويتأمل فيها بناءً على المراجعة الذاتية والاحتياجات المستجدة من أجل تحسين الخطة.	19,2	55,0	19,2	2,5	4,2	3,82	0,91	موافق	17
2	يتأمل في عمليات إدارة التغيير، ويعززها من أجل تقديم دعم أفضل لتطوير الإدارة المدرسية.	38,3	53,3	5,0	0,8	2,5	4,24	0,79	موافق	5
3	يعزز مشاركة المجتمع المدرسي ككل من خلال التعاون. يستخدم فرقاً فعالة لتوزيع المسؤوليات والقيادة.	27,5	53,3	14,2	1,7	2,5	4,02	0,84	موافق	11
4	يبنى مجتمعاً من النزاهة والمساءلة يتحمل فيه الأفراد مسؤوليتهم الفردية والجماعية عن سلوكياتهم.	41,7	46,7	9,2	0,0	2,5	4,25	0,82	موافق	4
5	يعزز ثقافة التطور في المدرسة.	50,8	43,3	3,3	0,0	2,5	4,40	0,78	موافق	1
6	يشرك الأطراف المعنية بشكل منتظم في متابعة التقدم المحرز في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنصوص عليها في خطة تطوير المدرسة.	22,5	51,7	21,7	1,7	2,5	3,90	0,85	موافق	15
7	ينشئ أنماط تواصل متعددة الاتجاهات بين جميع الأطراف المعنية.	33,3	46,7	12,5	5,0	2,5	4,03	0,94	موافق	10
8	يحقق رؤية المدرسة ورسالتها بشراكة مع الأطراف المعنية.	35,8	47,5	10,8	2,5	3,3	4,10	0,92	موافق	9
9	يتعاون مع الآخرين لمراجعة رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام.	41,7	41,7	13,3	0,8	2,5	4,19	0,88	موافق	6
10	يقيم عملية التواصل للحفاظ على أنظمة صنع قرار شفافة.	25,8	39,2	23,3	8,3	3,3	3,75	1,03	موافق	18
11	يستخدم خطة تطوير المدرسة لتحفيز المجتمع والشركاء وإشراكهم بشكل منتج في ظل تركيز متواصل على أهمية جودة التعليم ودور المجتمع	29,2	46,7	17,5	4,2	2,5	3,95	0,92	موافق	13

Millennium Journal of Humanities and Social Sciences 2(5): (2021)