

## واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه

اميليا محمود النكري، اخليف يوسف صالح الطراونة\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظة عمان، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وأُستخدِمت لجمع البيانات استبانة تضمنت (121) فقرة تمّ تعديلها وتصنيفها ضمن ثلاثة مجالات هي المعرفة والتوجهات والأداء. وهذه المجالات بدورها تندرج تحت كل معيار من المعايير الستة. ولمعالجة البيانات إحصائياً أُستخدِمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي غير التفاعلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان منخفضاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها: إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على المدارس الابتدائية.

الكلمات الدالة: معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس، مديرو المدارس الثانوية.

### المقدمة

تعد القيادة التربوية الأساس الذي يبني عليه النظام التربوي لتحقيق تغيير جذري وإصلاح شامل في المؤسسات التربوية، والقيادة التربوية الفعالة هي التي تأخذ بيد العاملين من خلال إدراك حاجاتهم ومتطلباتهم والتأثير فيهم وإثارة الدافعية لديهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

إن التحديات التي تواجهها المجتمعات وما تشهده من سرعة متنامية معرفية في مجال التربية والتعليم، جعل من الضروري مواكبة المستجدات في المجالات الحياتية المختلفة، وبما أن النهوض ببلد ما يبدأ من النهوض بالتربية والتعليم فيه، لذا فالقيادة التربوية المدرسية هي الوسيلة لتحقيق ذلك، وهي المؤثر الرئيس لتعزيز التغيير نحو الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا يحتم ضرورة وجود مدير متميز وقائد فعال يسعى إلى التغيير، يحفز العاملين نحو تجويد العمل، ودعم الإبداع وصولاً إلى التميز. ويعدّ مدير المدرسة المرجع المهني الأول في المدرسة، وهو مسؤول أمام الإدارة التربوية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، وضمان تنظيها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غاياتها وأهدافها. ومن خلال العمل مع الآخرين، فإن مدير المدرسة مسؤول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسن المتواصل، ورفع مستوى المعايير، وضمان تكافؤ الفرص للجميع. كما أنه مسؤول عن تطوير السياسات والممارسات، وضمان استخدام الموارد بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتسيير الشؤون اليومية للمدرسة من النواحي الإدارية والتنظيمية، وتأمين التزام المجتمع المحلي بالمدرسة وذلك من خلال إقامة شراكات فاعلة مع الجهات الأخرى (2015، unrwa.org).

ولذلك إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مقدرات القائد المدرسي التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية المعلمين، ومساعدتهم. لذلك اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق العمل على إيجاد قيادات مدرسية فاعلة ومدرية تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم (السعود، 2014).

ما تقدم سوغ للباحثين أن يقيسوا واقع تطبيق معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن المبنية والمطورة عن معايير

\* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/9/6، وتاريخ قبوله 2016/11/5.

جمعية ترخيص قادة المدارس عبر الولايات المتحدة الأمريكية ((The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC))، وهذه المعايير لها تأثير كبير في شكل مهنة الإدارة المدرسية ونوعيتها. فقد تم تضمين معايير (ISLLC) في إطار القيادة المدرسية على مستوى كثير من الولايات الأمريكية. وعليه فإن هذه الدراسة تعمل على قياس واقع تطبيق معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن.

### مشكلة الدراسة

من الملاحظ في الآونة الأخيرة وجود مؤشرات تدل على تراجع أداء المؤسسات التربوية والتعليمية، مما أثر سلباً على مخرجات التعليم في المدارس، ويرجع ذلك إلى تفاوت أداء مديري المدارس، فمدير المدرسة بوصفه قائداً له الدور الأساسي في رفع مستوى أداء مدرسته، لذلك لا بد أن يمتلك الكفايات اللازمة لأداء عمله على الوجه الأكمل والعمل على تطوير عمليتي التعليم والتعلم بما يتوافق مع أهداف المنظومة التربوية في الأردن.

وإن هناك اهتماماً متزايداً بالإدارة المدرسية وخاصة في المرحلة الثانوية لما تتميز به هذه المرحلة من خصوصية إذ أن سن طلبة هذه المرحلة سن حرجة وتكتمل فيها التنمية الفكرية والتربوية والخُلقية، وهذه المرحلة تهيئ الطلبة للانتقال إلى الحياة الجامعية وصقل توجهاتهم وميولهم نحو الميادين التي يريدون التخصص فيها، مدركين وواعين لأهدافهم الخاصة التي تتوافق مع أهداف المجتمع. ومن هنا تتجذر أهمية المدرسة الثانوية في صناعة المستقبل لطلبتها ودورها في التكوين الثقافي والوطني والسياسي والاجتماعي لديهم، وكل ذلك حتم ضرورة الاهتمام بالمدرسة الثانوية كمنظومة قيّمة وبالتالي الاهتمام بمديريها ومعلميها وإعدادهم إعداداً جيداً وتنميتهم مهنيّاً والعمل على تزويدهم بالكفايات اللازمة ليكونوا على قدر المسؤولية وإنجاز العمل بدقة وفاعلية، لذلك أصبح من الضروري إيجاد محكات علمية ومعايير واضحة ومحددة للحكم على مدى كفاءة مديري المدارس وفعاليتهم.

ومن هنا برزت أهمية تعرّف واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الآتي:

ما واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه.

وينبثق من هذا الهدف السؤالين الآتيين:

1. ما واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

### أهمية الدراسة

تتأتى أهمية الدراسة بما يؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

- مديرو المدارس الثانوية إذ أن هذه المعايير تضمن كفاءتهم وتؤكدّها.
- المعلمون من خلال تطوير أنفسهم مهنيّاً وتأهيلهم ليصبحوا مديري مدارس.
- يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام وللمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات مشابهة بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة ثم التأكد من صدقها وثباتها.

## مصطلحات الدراسة

### المعايير

مفاهيمياً: هي عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الكفاءات المطلوب تحقيقها لغرض معين، وتعد المعايير مرجعية يمكن الاستناد إليها في ترشيد العمل أو الاحتكام إليها في ضمان جودته والارتقاء بأداء العاملين في المنظومة التعليمية، بل وتطوير عناصرها كافة (محمد، 2013).

إجرائياً: هي القواعد أو الأطر المرجعية أو المحكات التي تقاس من خلالها الأنماط السلوكية للأفراد وخصائصهم، أو الجماعات، والأعمال وأنماط التفكير وتقاس بالاستبانة المعتمدة في هذه الدراسة.

ولغاية هذه الدراسة تعرّف معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس بأنها مجموعة من المعارف والتوجهات وأساليب الأداء التي يتم تقييم مدير المدرسة بناءً عليها، وعلى أساسها يمنح شهادة ممارسة مهنة مدير المدرسة.

### حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2016/2015. وتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق الاستبانة وثباتها وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية، ودرجة تمثيل العينة للمجتمع الذي سُحبت منه، وإن تعميم النتائج لا يصح الا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجتمعات المتماثلة.

### الأدب النظري

إن ما يواجهه المجتمع في الوقت الحالي من تحديات تطال مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية، وما يُلاحظ من تغير في النمط السلوكي للمجتمع، وما يواكبه من زخم معرفي، كل ذلك يوجب سرعة تقييم الوضع الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع القيم والمبادئ والإمكانيات المتاحة.

لوحظ في السنوات الأخيرة وجود تدنٍ في المستوى الإداري للمدارس، من خلال ظهور بعض القصور الإداري الذي يمثل عقبة كبيرة أمام تطوير التعليم، فإن أغلب المدارس تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بكثير من الممارسات التقليدية، حتى أصبحت الإدارة تواجه مهمة صعبة ليست فقط متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها المبادرة بالتطوير والعمل الدؤوب على صناعة التغيير.

والإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة لتهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق غايات السياسة التعليمية وأهدافها. وتعرّف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات يشترك فيها أكثر من شخص من خلال التعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتكون من مدير المدرسة ونائبه والمعلمين والموجهين الإداريين وكل شخص في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة (اليمني، 2015).

لذلك يجب أن يحظى مديرو المدارس بالاهتمام والرعاية الخاصة بإعدادهم، من خلال تدريبهم وتأهيلهم الدائم، وتنميتهم مهنيًا بما يتناسب مع مستجدات العصر، لتزداد مقدرتهم على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، التي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم ومتكامل، وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم لرفع مستوى تعلم طلبتهم كماً ونوعاً (أبو رزق، 2012).

### معايير الإدارة المدرسية

أشار السعود (2013) إلى إن إيجاد مدير المدرسة المؤثر لا المسير يعمل على تغيير نظرة النظام التربوي التقليدية لمدير المدرسة، التي تقوم على تقييم أدائه وفقاً لمستوى تنفيذه لواجباته الإدارية المتعارف عليها، وبالأخص التي تركز على الوصف الوظيفي لمركز مدير المدرسة. فالمطلوب اليوم هو إعادة النظر بتقييم أداء مدير المدرسة وفقاً لمعايير القيادة المدرسية الفاعلة، المؤثرة لا المسيرة فقط. ويقصد بمعايير القيادة المدرسية الفاعلة تلك الشروط الواجب توافرها في القيادة المدرسية، التي تؤهلها لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية التي تتفق مع توقعات المجتمع.

لقد أجبرت المطالب الصعبة وضغوط البيئة المدرسية الحالية قادة المدارس ليس فقط على امتلاك المهارات الإدارية ولكن أيضاً ليكونوا قادة تعليميين أقوى، لا سيما في السياق المدعوم بالمعايير. وقد ركزت العديد من النماذج، مع مرور الوقت، على ما يجب أن يعرفه مدير المدرسة وما يجب أن يكون قادراً على القيام به لتهيئة بيئة مدرسية فعالة تؤثر في تعليم الطلبة.

ففي الولايات الأمريكية المتحدة اقترح فريق العمل من معهد القيادة التربوية ثلاثة أدوار رئيسة لمديري المدارس تمثلت في: القيادة التعليمية، والقيادة المجتمعية، والقيادة الحكيمة. وبالمثل، فقد دعت الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية (NAESP) National Association of Elementary School Principals إلى القيادة التي تضع الطالب وتعليم الكبار في المدارس، التوقعات والالتزام، بمعايير عالية من الأداء الأكاديمي، وبيئات تعليمية آمنة ومأمونة للطلبة، ومناهج وطرائق تدريس مرتبطة بالمدرسة وأهداف تعلم الطلبة، ومجتمع تعلم تعاوني للبالغين، ومجتمع مشارك. ومع ذلك، فإن "المعيار الذهبي" الذي استخدم على نطاق واسع في معظم الولايات الأمريكية تمثل في معايير جمعية ترخيص قادة المدارس في الولايات (ISLLC) The Interstate School Leaders Licensure Consortium. لقد لعبت معايير (ISLLC) دوراً محورياً ليس في التأثير على الشهادات الإدارية فقط، ولكن في برامج إعداد هؤلاء الإداريين أيضاً. وتعد ولاية نيو جيرسي New Jersey من بين (43) ولاية من الولايات التي تستخدم معايير (ISLLC) لأغراض الترخيص ومنح الشهادات الرئيسية. وتوفر المعايير طريقاً واضحة لمديري المدارس للتركيز على التعليم والتعلم، ولتوقعات عالية من النجاح لجميع الطلبة، وللتركيز على المعتقدات والقيم. ويتضح ذلك من خلال توصية الرابطة الوطنية لمجالس الدولة في التعليم National Association of State Boards of Education (NASBE) لاستخدام هذه المعايير، وحقيقة إن تقييم تراخيص قادة المدارس The School Leaders Licensure Assessment (SLLA) المستخدم من قبل بعض الولايات يستند أيضاً إلى معايير (ISLLC) (Brumley, 2014).

وأما في دولة قطر فقد أولى المسؤولون في المجلس الأعلى للتعليم اهتماماً كبيراً بتأهيل المعلمين وقادة المدارس، في إطار تطوير نظام التعليم، وذلك تحقيقاً لتكامل دورهما، وتماشياً مع الأدوار الجوهرية التي تؤديها الأسرة والمجتمع التي لها بصمات مؤثرة وواضحة في التربية والتعليم والنشء، ومن هذا المنطلق أنشأ المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر مكتب الرخص المهنية للمعلمين وقادة المدارس في هيئة التقييم عام 2008م، بهدف منح القادة والمعلمين في المدارس المستقلة الرخصة المهنية التي تسهم في رفع كفاءة المعلم من جهة، ولتعزيز كفاءة العناصر الأخرى في التعليم بجانب تطوير معايير التقييم التي تستند إليها هيئة التقييم. (www.edu.gov.qa).

وقدم كل من بوتومز وأونيل وفراي وهيل (Bottoms, O'Neill, Fry & Hill, 2003) نشرة بعنوان: (Good Principals Are the Key to Successful Schools: Six Strategies to Prepare More Good Principals) وهناك ست استراتيجيات يجب مراعاتها عند اختيار مدير المدرسة وهي:

- انتقاء الأشخاص ذوي الأداء العالي بناء على معايير معتمدة لاختيار المرشحين.
- إعادة تصميم برامج إعداد قادة المدارس بناءً على الوظائف الأساسية للمدرسة.
- تدريب قادة المدارس في العالم الحقيقي وجعل التجارب الميدانية أولوية قصوى.
- ربط رخصة قائد المدرسة بمستوى الأداء عن طريق إنشاء نظام ترخيص من مستويين لمديري المدارس الذين هم قادة المدارس، وبالنسبة للمرشحين الترخيص الأولي سيكون لاستكمال برنامج الإعداد وفي غضون فترة زمنية محددة، ومع التراخيص المبدئية يجب عليهم أن يستحقوا كسب التراخيص المهنية من خلال إظهار مقدرتهم على قيادة المدارس.
- نقل المعلمين البارعين إلى المناصب القيادية في المدرسة. وإنشاء برنامج شهادة بديل يوفر مستوى عالٍ من الدعم للمعلمين البارعين الذين يرغبون في أن يصبحوا مديري مدارس.
- استخدام الأكاديميين في رعاية فرق القيادة في مدارس الطبقة المتوسطة، فهي تعمل بشكل أكبر على تحسين تعلم الطالب وتنمية مديري المستقبل.

وأكد بوتومز وإجلون ويوسي (Bottoms, Egelson & Bussey, 2012) أن مؤشر التقدم في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية هو مجموعة معايير للقيادة التي تركز على نجاح القادة في تحسين تحصيل جميع الطلبة، وقد حددت المنظمة معايير القيادة في جميع الولايات لتشكيل أسس اختيار القادة وإعدادهم وتدريبهم ومنحهم شهادة وتقييمهم.

إن هذه المعايير توفر إطاراً ولغة مشتركة للمربين وصانعي السياسات بهدف تحسين المدارس مما يجعل عملهم أكثر كفاءة وترابطاً ونجاحاً. وهناك أدلة تجريبية تشير إلى أن القادة الذين يمتلكون هذه المعايير لديهم مستوى عالٍ من الفاعلية في النمو المعرفي والأكاديمي والاجتماعي والنفسي. وتعدّ معايير القيادة أساساً مرجعياً من أجل:

- تعيين مديريين واعدنين.
- تطوير برامج الإعداد التي تعلم القادة الطموحين كيفية قيادة تحسين المدرسة والممارسات الصفية من خلال التعرف إلى

المشكلات وحلها.

- ترخيص القادة طوال حياتهم المهنية.
  - تقييم أداء القادة في عملهم.
- وفي الأردن أصدرت وزارة التربية والتعليم وثيقة عام (2014) حددت فيها معايير القيادة التربوية، وتضم ستة مجالات رئيسية: (www.moe.gov.jo).
- المجال الأول: القيادة والقيم والرؤية، ويشمل: القيادة والقيم والرؤية.
  - المجال الثاني: القيادة المرتكزة حول عملية التعليم، ويشمل: ثقافة التعلم، والتعلم المتمركز حول الطالب، والسلوك المطلوب للتعلم.
  - المجال الثالث: التخطيط والتقييم، ويتضمن: قيادة التغيير، ورصد التحسين والتوثيق.
  - المجال الرابع: الاتصال، ويشمل: الاتصال، والتعاون، وإشراك المجتمع.
  - المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية، ويشمل الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية.
  - المجال السادس: التطوير الذاتي، ويشمل: الذكاء العاطفي والتطور المهني.
- كما أصدرت وزارة التربية والتعليم الأردنية قراراً في العام (2014) بكتاب رقم (1-40-6009) لاعتماد أسس جديدة في إشغال شواغر مدير المدرسة، هي:
- الإعلان عن الشاغر في مديرية التربية والتعليم.
  - الإعلان عن الشاغر على مستوى مديريات التربية والتعليم إذا لم يكن هناك أي متقدم للوظيفة، أو عدم توافر الكفاءات المطلوبة.
  - الإعلان عن الامتحان التنافسي، وهو امتحان للمعرفة والمقدرات.
  - الإعلان عن المقابلة الشخصية لمن يجتاز الامتحان التنافسي بعلامة أكثر من (70%).
  - رصد العلامات وفق القائمة الآتية:
- (60%) من العلامة الكلية للسيرة الوظيفية.
  - (20%) من العلامة الكلية للامتحان التنافسي.
  - (20%) من العلامة الكلية للمقابلة الشخصية.
- كما شمل هذا القرار أسس الامتحان التنافسي، وهو أن تختار اللجنة المشرفة على عملية إشغال الشاغر على الأقل (6) من المتقدمين والذين حصلوا على أعلى العلامات في السيرة الوظيفية، التي تحسب بناء على علامات المؤهل، والخبرة، والتقارير السنوية.
- ومن الضروري أن تختار الدول المعايير الصحيحة وجعلها معتمدة على الأداء بحيث تدفع القادة ليكون لديهم التأثير الفاعل في تحسين عملية التعلم والتعليم. وقد طُورت معايير (ISLLC) بهدف تنفيذ السياسات والممارسات وقد أثبتت فاعليتها، ويرى الباحثان أن هذه المعايير بحاجة للتطوير والتحديث المستمر لتواكب المستجدات ومتطلبات العصر وتلبي احتياجات الطلبة المتزايدة وبالتالي يمكن وضع خطة زمنية لمراجعة المعايير يحددها الأكاديميون والاختصاصيون وواضعو السياسات على أن يتم تعديلها بالإجماع بما يتناسب مع مقتضيات المرحلة.

#### الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات إلى:

##### أ- الدراسات العربية:

أجرى بن حارب (2011) دراسة هدفت إلى "تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً ومديرة. تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية. وتم تطوير أداتين للدراسة، الأولى لتحديد معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات القادة التربويين باستخدام أسلوب دلفي، والثانية لقياس درجة تقبل مديري المدارس الثانوية للمعايير المقترحة. ومن أهم النتائج: تم تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة، بلغ عددها (83)

معياريًا، وإن درجة تقبل المديرين الحاليين للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون كانت مرتفعة. وأجرى القباطي (2011) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووجهة نظر وكلائهم، وقد تكونت العينة من (105) إداريين، منهم (29) مديراً، و(76) وكيلًا، وتمّ بناء استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية، شملت ثمانية مجالات، هي: التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والعلاقات الإنسانية، والاتصال، واتخاذ القرار، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتقييم. وجاءت أهم النتائج: أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط.

وقام المواجدة (2011) بدراسة هدفت إلى بناء مقياس لاختيار مديري المدارس في الأردن، وهذا المقياس هو اختبار محكي المرجع يتضمن (62) فقرة من نوع الاختيار من متعدد توزعت على ستة مجالات تغطي احتياجات مدير المدرسة من كفايات في الجانبين الإداري والفني عند ممارسته لدوره كقائد للعملية التربوية في المدرسة. وأستخدمت ثلاث عينات في هذه الدراسة: العينة الأولى بلغت (30) فرداً، واستخدمت لتحري الخصائص السيكومترية ل فقرات المقياس في صورته الأولى. والعينة الثانية بلغت (60) فرداً واستخدمت لتحديد درجة القطع ولتقدير مؤشر الصدق التمييزي ل فقرات المقياس. والثالثة تكونت من (75) فرداً تم اختيارهم من مديريات التربية في محافظة الكرك واستخدمت لتقدير مؤشرات الثبات، ولقياس أداء المديرين في المحافظة. وكانت من أهم النتائج: أن أداء المديرين في المحافظة كان متوسطاً إذ كان متوسط أدائهم ما يعادل (68%) من مجموع فقرات المقياس. وهدفت دراسة أبو شويمة (2012) إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تم اختيارهم عشوائياً، وتم بناء استبانة مؤلفة من (75) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وأظهرت أهم النتائج: أن استجابة جميع أفراد عينة الدراسة مرتفعة وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة لمجال "الكفايات" ومجال "طرق الاختيار" تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث.

أما كسابري (2015) فقد أجرى دراسة هدفت إلى " تطوير معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية". تكونت عينة الدراسة من المعلمين والإداريين في مدارس الفرير وتراسنطا في فلسطين والبالغ عددهم (470) فرداً. تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: واقع اختيار القادة التربويين، و أبعاد الجودة الشخصية، و ترتيب هذه الأبعاد. وقد جاءت أهم النتائج: أن درجة ممارسة اختيار القادة التربويين في الواقع مرتفعة وفق المعايير الموضوعية، وحصل بعد الصفات الشخصية الإيجابية على أهمية مرتفعة وفي الرتبة الأولى، تلاه بعد العلاقات الإنسانية، ثم بعد الأداء المتميز في العمل، ومن ثم الاتصال الفعال.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى بابو (Babo, 2010) دراسة بعنوان تقييم مدير المدرسة ومعايير جمعية ترخيص قادة المدارس عبر الولايات الأمريكية 2008 (Leaders Licensure Consortium (ISLLC) The Interstate School). وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهام ومسؤوليات القيادة المرتبطة بمديري المدارس، وذلك باستخدام معايير ISLLC في ولاية نيوجرسي (New Jersey) كنموذج، تكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة متعددة الاختيارات كأداة للدراسة وتضمنت (66) فقرة، لقياس المواقف والتصورات وما هو مهم عند وضع وتطوير مبادئ التقييم النهائي التي تتعلق بمهام معايير ISLLC (2008). وجاءت أهم النتائج: ترتيب معايير ISLLC (2008) كالآتي: يجب التركيز على التعلم والتعليم (المعيار 2)، التصرف بطريقة أخلاقية (المعيار 5)، وضع وتنفيذ رؤية المدرسة (المعيار 1)، الإدارة والتنظيم (المعيار 3)، والتعاون مع المجتمع المحلي (المعيار 4)، وفهم السياق الأوسع عالمياً (المعيار 6).

وقام ويلي وبيبر وجونز هونج (Wildy, Pepper & Guanzhong, 2011) بدراسة هدفت إلى معرفة ما إذا كانت معايير القادة في المدارس تصلح لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية. وكانت عينة الدراسة مجموعة من الأبحاث السابقة، ومراجعة لممارسات الاختيار في مجموعتين من الأنظمة العالمية وفي الأنظمة المعمول بها في غرب استراليا. وتوصلت الدراسة إلى أن على سلطات التربية الاستمرار في عملية الاختيار باستخدام البيانات التي جمعت، وركزت التغذية الراجعة على الأداء في المهمات، وخصوصية المكان، وأهمية مراقبة المرشحين في العمل على تطوير أنفسهم، وإطار المعايير التي يستطيع المرشح من خلالها الاستمرار في تطوير نفسه، وتقوية مسؤوليته المهنية.

وقام بابو وراماسوامي (Babo & Ramaswami, 2011) بإجراء دراسة بعنوان "تقييم المديرين وتطبيق وظائف معايير جمعية

ترخيص قادة المدارس عبر الولايات (ISLLC) لعام 2008 من قبل مديري المدارس: دراسة وطنية"، وهدفت الدراسة إلى إمكانية تطبيق معايير (ISLLC) لعام (2008) على عملية التقييم الرئيس من قبل مديري المدارس، والوظائف التي تعدها معايير (ISLLC) أكثر أهمية من قبل عينة وطنية من مديري المدارس في عملية التقييم التلخيصي للمديرين البنائين، وأستخدمت سلسلة من اختبارات فريدمان (Friedman) على وظائف المعايير لتحديد مستوى وظيفة كل معيار، وجاءت النتائج كالاتي: المعيار الأول (تنفيذ خطة لتحقيق أهداف المدرسة) بمستوى مرتفع. المعيار الثاني (الرعاية والحفاظ على ثقافة التعلم) بمستوى مرتفع. المعيار الثالث (تعزيز أمن الطلبة وسلامتهم) بمستوى مرتفع. المعيار الرابع (بناء علاقات إيجابية مع الأسر ومقدمي الرعاية) بمستوى متوسط. المعيار الخامس (مبادئ القدوة في السلوك الأخلاقي) بمستوى مرتفع. والمعيار السادس (أن يكون من أنصار الأطفال) بمستوى مرتفع.

وأجرى سانديجايا (Sandjaya, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة تطور القيادة الشابة في استراليا. وتم إجراء (33) مقابلة مع القادة الشبان، و (10) مقابلات مع المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية، وقدم (97) قائداً إجاباتهم عن طريق الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة عميقة بين إدراك طلبة القيادة وإدراك المعلمين بخصوص ما يعلم، وبخصوص متطلبات تطور القيادة. وأظهرت نتائج الدراسة تطوير القادة عبر الاهتمام بأخلاقيات القيادة.

وهدفت دراسة ديفيس وليون وفولتز (Davis, Leon & Fultz, 2013) إلى تعرف التأثير المقارن لخبرات العمل، وبرامج الاعتماد الادارية ومعايير (ISLLC) في تطوير الخبرات القيادية لمديري المدارس العامة المدنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (101) مديراً في المدارس العامة المدنية في الولايات المتحدة. واستخدمت المقابلة الهاتفية مع (20) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن تجارب العمل في تطوير الخبرات القيادية كانت أكثر أهمية من برامج الكليات المعتمدة المستندة إلى (ISLLC). وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التقييمات النسبية لمهام التعليم تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس ونوع المدرسة، كما أكد المشاركون في الدراسة أن ما نسبته (78%) من معايير (ISLLC) تعد مهمة في مجال القيادة التربوية.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بتطوير معايير للقادة من حيث أهدافها فمنها ما هدف إلى تطوير معايير لاختيار مديري المدارس مثل دراسة بن حارب (2011) ودراسة كسابري (2015)، وأخرى هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس مثل دراسة القباطي (2011)، ومنها ما هدف إلى بناء مقياس لاختيار مديري المدارس مثل دراسة المواجهه (2011)، وأخرى هدفت إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم مثل دراسة أبو شويمه (2012)، ومنها ما هدف إلى تحديد المهمات والمسؤوليات للقيادة المرتبطة بمديري المدارس مثل دراسة بابو (Babo, 2010)، وأخرى هدفت إلى معرفة ما إذا كانت معايير القادة في المدارس تصلح لعملية اختيار مديري المدارس مثل دراسة ويلي وببير وجونزهونج (Wildy, Pepper & Guanzhong, 2011)، ومنها ما هدف إلى تقييم المديرين وتطبيق وظائف معايير جمعية ترخيص قادة المدارس مثل دراسة بابو ورماسوامي (Babo & Ramaswami, 2011)، وأخرى هدفت إلى تطوير القيادة الشابة مثل دراسة سانديجايا (Sandjaya, 2013)، ومنها ما هدف إلى تعرف التأثير المقارن لخبرات العمل وبرامج الاعتماد الإدارية ومعايير (ISLLC) في تطوير الخبرات القيادية لمديري المدارس مثل دراسة ديفيس وليون وفولتز (Davis, Leon & Fultz, 2013).

من حيث الأدوات المستخدمة فقد تنوعت منها ما استخدم الاستبانة مثل دراسة بن حارب (2011) ودراسة كسابري (2015) ودراسة القباطي (2011)، ودراسة المواجهه (2011)، وأبو شويمه (2012)، ودراسة بابو (Babo, 2010) ودراسة ويلي وببير وجونزهونج (Wildy, Pepper & Guanzhong, 2011)، ودراسة بابو ورماسوامي (Babo & Ramaswami, 2011) ومنها ما استخدم المقابلة مثل دراسة ديفيس وليون وفولتز (Davis, Leon & Fultz, 2013) ومنها ما استخدم الاستبانة والمقابلة مثل دراسة سانديجايا (Sandjaya, 2013).

كذلك تنوعت عينات الدراسات السابقة منها ما كانت من مديري مدارس مثل دراسة بن حارب (2011) ودراسة كسابري (2015) ودراسة القباطي (2011)، ودراسة المواجهه (2011)، وأبو شويمه (2012)، ودراسة بابو (Babo, 2010) ودراسة بابو ورماسوامي (Babo & Ramaswami, 2011) ودراسة ديفيس وليون وفولتز (Davis, Leon & Fultz, 2013)، ومنها ما كانت من المديرين والمعلمين مثل دراسة سانديجايا (Sandjaya, 2013)، ومنها ما كان عينة الدراسة أبحاث سابقة مثل دراسة ويلي وببير وجونزهونج (Wildy, Pepper & Guanzhong, 2011).

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها هدفت إلى تعرّف واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان، وأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بلغ عددها (351) معلماً ومعلمة فانفتحت من حيث العينة فقط مع دراسة سانديجايا (Sandjaya, 2013)، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات كما أغلب الدراسات السابقة.

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية.

#### منهجية الدراسة

انتهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي لتعرف واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بلغ عددهم (15266) معلماً ومعلمة في العام الدراسي (2015/2016) وفق إحصائية صادرة عن وزارة التربية والتعليم، بواقع (5103) معلماً و(10163) معلمة.

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التعليم العام في محافظة العاصمة عمان، وحُدّدت في ضوء جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعدّه كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970). وكان عدد أفرادها (351) معلماً ومعلمة بواقع (118) معلماً و(233) معلمة.

#### أداة الدراسة

تم الاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تقيس وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في واقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس في العاصمة عمان. وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولية (172) فقرة تم ترجمتها من اللغة الانكليزية إلى العربية، ثم إعادة ترجمتها من اللغة العربية إلى الانكليزية للتأكد من صحة الترجمة، ثم تعديلها وتصنيفها ضمن ثلاثة مجالات هي المعرفة والتوجهات والأداء وهذه المجالات بدورها تندرج تحت كل معيار من المعايير الستة، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات تطبيق معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1)، وغطت هذه الفقرات معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن.

#### صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عشرة محكمين من ذوي التخصصات التربوية، وتم الأخذ بالملاحظات التي قدمها المحكمون وتعديل فقرات الاستبانة وحذف (51) فقرة، التي أصبح عددها (121) فقرة موزعة على ستة معايير وكل معيار يتضمن ثلاثة مجالات (المعرفة- التوجهات- الأداء).

#### ثبات الأداة

تم استخراج الثبات عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لمجالات الأداة. وكانت النتيجة كما يشير إليها الجدول (1).

من الجدول (1) يتضح بأن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.83 - 0.98)، إذ تعد هذه المعاملات مرتفعة جداً ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

#### المعالجة الإحصائية

أستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للسؤال الأول، أما بالنسبة للسؤال الثاني فقد تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الثلاثي غير التفاعلي بالنسبة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

الجدول (1)

معامل الثبات	المعيار
0.98	الأول
0.98	الثاني
0.97	الثالث
0.95	الرابع
0.97	الخامس
0.93	السادس

#### تصحيح الاستبانة:

اعتمدت المعادلة الآتية في تحديد درجة توفّر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس.

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1- 2.33 والدرجة المتوسطة من 2.34- 3.67 والدرجة المرتفعة من 3.68 - 5.

#### نتائج الدراسة

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة في ضوء سؤالها الأول والثاني:

**السؤال الأول:** ما واقع توفّر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وتم ترتيب المتوسطات تنازلياً، وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لواقع تطبيق المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الثاني: القيادة التعليمية	1.78	0.53	1	منخفض
الثالث: القيادة التنظيمية	1.73	0.50	2	منخفض
الأول: القيادة الحكيمة	1.73	0.52	2	منخفض
السادس: القيادة السياسية	1.72	0.48	4	منخفض
الخامس: القيادة الأخلاقية	1.72	0.52	4	منخفض
الرابع: القيادة التعاونية	1.71	0.57	6	منخفض

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للمعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (1.78- 1.71) وبمستوى منخفض، وقد جاء المعيار الثاني الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة بالتأييد والرعاية والحفاظ على الثقافة المدرسية والبرامج التعليمية التي تؤدي إلى تعلم الطلبة، والنمو المهني للمعلمين" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.53) في حين جاء المعيار الرابع الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة بالتعاون مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع والاستجابة للاحتياجات والمصالح المجتمعية المختلفة، وتفعيل موارد المجتمع، بالرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي

(1.71) وانحراف معياري (0.57). وتوضح الجداول الآتية (3، 4، 5، 6، 7، 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار من المعايير الستة، إذ تم ترتيب المتوسطات ترتيباً تنازلياً.

### المعيار الأول: القيادة الحكيمة

ينبني من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعرفة تراوحت ما بين (1.75 - 1.69) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (3) التي تنص على "مهارات الاتصال الفعال" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.75) وانحراف معياري (0.62)، فيما جاءت الفقرة (4) بالرتبة الرابعة والأخيرة التي تنص على "مهارات التفاوض الفعالة" بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.58)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقط بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.54) وهو يشير إلى مستوى منخفض. كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التوجهات تراوحت ما بين (1.77 - 1.68) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (6) التي تنص على "التحسين المستمر للمدرسة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (0.74)، فيما جاءت الفقرة (9) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "الاستعداد المستمر لإعادة النظر في افتراضاته ومعتقداته وممارساته" بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ (1.73) وانحراف معياري (0.54) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توفر المعيار (القيادة الحكيمة) وفق المجالات الثلاثة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
المعرفة	3	مهارات الاتصال الفعال.	1.75	0.62	1	منخفض
	1	أهداف التعلم في المجتمع.	1.74	0.57	2	منخفض
	2	استراتيجيات جمع البيانات وتحليلها.	1.72	0.65	3	منخفض
	4	مهارات التفاوض الفعالة.	1.69	0.58	4	منخفض
المتوسط الحسابي للمجال						
التوجهات	6	التحسين المستمر للمدرسة.	1.77	0.74	1	منخفض
	5	رؤية المدرسة لمعايير عالية للتعلم.	1.74	0.60	3	منخفض
	7	مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي.	1.74	0.62	3	منخفض
	10	العمل على تحقيق أداء عالٍ للمنظمة.	1.74	0.61	3	منخفض
	8	ضمان حصول جميع الطلبة على المعارف والمهارات والقيم اللازمة ليصبحوا راشدين ناجحين.	1.70	0.59	5	منخفض
	9	الاستعداد المستمر لإعادة النظر في افتراضاته ومعتقداته وممارساته.	1.68	0.59	6	منخفض
المتوسط الحسابي للمجال						
الأداء	12	تطوير رؤية المدرسة مع أصحاب المصلحة.	1.76	0.62	1	منخفض
	15	استخدام البيانات في تقييم تعلم الطلبة لتطوير رؤية المدرسة وأهدافها.	1.75	0.60	2	منخفض
	14	تطوير خطة تنفيذ واضحة لرؤية المدرسة.	1.74	0.61	3	منخفض
	17	حل المشكلات التي تحول دون تحقيق رؤية المدرسة.	1.74	0.62	3	منخفض
	18	الحصول على الموارد اللازمة لدعم تنفيذ رسالة المدرسة وأهدافها.	1.74	0.60	3	منخفض
	11	الإبصال الفعال لرؤية المدرسة وأهدافها إلى العاملين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع المحلي.	1.71	0.59	6	منخفض
	13	مشاركة المجتمع المدرسي في جهود تحسين المدرسة.	1.71	0.60	6	منخفض
	19	تقييم مستمر لرؤية المدرسة وأهدافها.	1.69	0.59	8	منخفض
	16	استخدام البيانات الديموغرافية المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور في تطوير مهمة المدرسة وأهدافها.	1.67	0.59	9	منخفض
	المتوسط الحسابي للمجال					
1.72 0.49						

وتراوحت فقرات مجال الأداء ما بين (1.76- 1.67) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (12) التي تنص على "تطوير رؤية المدرسة مع أصحاب المصلحة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.62)، فيما جاءت الفقرة (16) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "استخدام البيانات الديموغرافية المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور في تطوير مهمة المدرسة وأهدافها" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.59) ، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.49) وهو يشير الى مستوى منخفض.

#### المعيار الثاني: القيادة التعليمية

ينبني من الجدول (4) بأن فقرات مجال المعرفة التي تراوحت ما بين (1.75- 1.68) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرتان (22، 26) واللتان تنصان على "تصميم المنهج وتنفيذه وتقييمه وتطويره، و"تماذج التنمية المهنية" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.76) لكل منهما وانحراف معياري (0.60، 0.61)، فيما جاءت الفقرة (23) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "مبادئ التعليم الفعال" بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.60)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.57) وهو يشير الى مستوى منخفض.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توفر المعيار (القيادة التعليمية) وفق المجالات الثلاثة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر	
المعرفة	22	تصميم المنهج وتنفيذه وتقييمه وتطويره.	1.75	0.60	1	منخفض	
	26	نماذج التنمية المهنية.	1.75	0.61	1	منخفض	
	20	تطور الطالب أكاديمياً.	1.74	0.59	3	منخفض	
	28	دور التكنولوجيا في تعزيز تعلم الطلبة والنمو المهني.	1.74	0.63	3	منخفض	
	24	استراتيجيات القياس والتقييم والتقدير.	1.72	0.60	5	منخفض	
	25	تنوع البرامج التعليمية.	1.72	0.54	5	منخفض	
	27	عملية التغيير الشاملة لكل عناصر المدرسة.	1.71	0.58	7	منخفض	
	29	الثقافات المدرسية.	1.71	0.60	7	منخفض	
	21	نظريات التعلم وتطبيقاتها.	1.70	0.66	9	منخفض	
	23	مبادئ التعليم الفعال.	1.68	0.60	2	منخفض	
			المتوسط الحسابي للمجال	1.72	0.57		منخفض
	التوجهات	32	تنوع الأساليب التي يمكن أن يتعلم بها الطلبة.	1.75	0.60	1	منخفض
		34	الفوائد التي يجلبها التنوع لمجتمع المدرسة.	1.75	0.58	1	منخفض
30		تعلم الطالب هو الهدف الأساسي للتعليم.	1.71	0.59	3	منخفض	
33		التنمية المهنية كجزء لا يتجزأ من تحسين المدرسة.	1.71	0.60	3	منخفض	
31		جميع الطلبة يمكن أن يتعلموا.	1.70	0.57	5	منخفض	
35		إعداد الطلبة ليصبحوا أفراداً يساهمون في المجتمع.	1.66	0.57	6	منخفض	
		المتوسط الحسابي للمجال	1.72	0.51		منخفض	
الأداء	39	تحديد معوقات تعلم الطلبة لمعالجتها.	1.77	0.62	1	منخفض	
	36	التنمية المهنية التي تعزز التركيز على تعلم الطالب.	1.74	0.58	2	منخفض	
	41	وجود توقعات عالية لأداء كل فرد في المدرسة.	1.73	0.62	3	منخفض	
	44	تقييم ثقافة المدرسة بشكل منتظم.	1.73	0.60	3	منخفض	
	46	تطبيق نماذج متعددة من الإشراف والتقييم.	1.73	0.59	3	منخفض	
	42	الإعلان عن إنجازات الطلبة والعاملين.	1.72	0.60	6	منخفض	
	45	استخدام مصادر معلومات متنوعة لاتخاذ القرارات.	1.72	0.60	6	منخفض	
	37	التعلم بالاتساق مع رؤية المدرسة وأهدافها.	1.71	0.62	8	منخفض	
	38	تعريف كل فرد في المدرسة بمسؤولياته وإسهاماته.	1.70	0.58	9	منخفض	
	43	تقييم البرامج والمناهج الدراسية.	1.69	0.60	10	منخفض	
	40	اعتماد التنوع في تطوير خبرات التعلم.	1.66	0.56	11	منخفض	
		المتوسط الحسابي للمجال	1.89	0.60		منخفض	

وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال التوجهات ما بين (1.75 - 1.66) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرتان (32، 34) واللذان تنصان على "تنوع الأساليب التي يمكن أن يتعلم بها الطلبة"، و"الفوائد التي يجلبها التنوع لمجتمع المدرسة"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.75) لكل منهما وانحراف معياري (0.60، 0.58)، فيما جاءت الفقرة (35) بالمرتبة الأخيرة التي تنص على "إعداد الطلبة ليصبحوا أفراداً يساهمون في المجتمع" بمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.57)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.51) وهو يشير الى مستوى منخفض.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأداء ما بين (1.77 - 1.66) وبدرجة منخفضة وجاءت الفقرة (1.77) التي تنص على "تحديد معوقات تعلم الطلبة لمعالجتها" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (0.62)، فيما جاءت الفقرة (40) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "اعتماد التنوع في تطوير خبرات التعلم" بمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.56)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ (1.89) وانحراف معياري (0.60) وهو يشير الى مستوى منخفض.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توفر المعيار (القيادة التنظيمية) وفق المجالات الثلاثة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
المعرفة	53	التكنولوجيا الحالية التي تدعم وظائف الإدارة	1.83	0.66	1	منخفض
	47	مبادئ التطوير التنظيمي.	1.74	0.60	2	منخفض
	49	القضايا المتعلقة بسلامة المدرسة وأمنها.	1.73	0.60	3	منخفض
	52	المسائل المتعلقة بالمرافق المدرسية واستثمار المساحة.	1.73	0.60	3	منخفض
	48	الإجراءات التنفيذية على مستوى المدرسة والمنطقة.	1.72	0.59	5	منخفض
	50	إدارة الموارد البشرية.	1.69	0.60	6	منخفض
	51	المسائل المتعلقة بالعمليات المالية في إدارة المدرسة.	1.68	0.58	7	منخفض
			المتوسط الحسابي العام للمجال	1.73	0.53	
التوجهات	54	اتخاذ القرارات الإدارية لتعزيز التعلم والتعليم.	1.96	0.60	1	منخفض
	57	وضع معايير وتوقعات أداء عالية.	1.73	0.60	2	منخفض
	55	المجازفة المحسوبة لتحسين المدرسة.	1.69	0.59	3	منخفض
	56	منح الثقة لأعضاء المجتمع المدرسي.	1.68	0.60	4	منخفض
			المتوسط الحسابي العام للمجال	1.76	0.48	
الأداء	63	استخدام مهارات حل النزاعات بشكل فعال.	1.74	0.51	1	منخفض
	62	استخدام تأطير المشكلات ومهارات حل المشكلات بشكل فعال.	1.73	0.59	2	منخفض
	64	استخدام مهارات عمل الفريق وبناء توافق الآراء بشكل فعال.	1.73	0.61	2	منخفض
	66	استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة لإدارة العمليات المدرسية.	1.73	0.61	2	منخفض
	60	إدارة الوقت لتحقيق أكبر قدر من الأهداف التنظيمية.	1.72	0.59	5	منخفض
	67	تهيئة بيئة مدرسية آمنة ونظيفة ومريحة.	1.72	0.60	5	منخفض
	65	استخدام مهارات الاتصال الفعال.	1.70	0.60	7	منخفض
	58	تطبيق المناسب من الاتجاهات الجديدة للتعلم والتعليم.	1.68	0.53	8	منخفض
	59	إدارة معدات المدرسة بأمان وكفاءة وفاعلية.	1.67	0.58	9	منخفض
	61	مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في المدرسة.	1.67	0.59	9	منخفض
			المتوسط الحسابي العام للمجال	1.71	0.52	

### المعيار الثالث: القيادة التنظيمية

يتبين من الجدول (5) بأن فقرات مجال المعرفة تراوحت ما بين (1.83- 1.68) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (53) التي تنص على "التكنولوجيا الحالية التي تدعم وظائف الإدارة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.83) وانحراف معياري (0.66)، فيما جاءت الفقرة (51) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "المسائل المتعلقة بالعمليات المالية في إدارة المدرسة" بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.58)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ (1.73) وانحراف معياري (0.53) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال التوجهات ما بين (1.96- 1.68) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (54) التي تنص على "منح الثقة لأعضاء المجتمع المدرسي، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.60)، فيما جاءت الفقرة (56) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "منح الثقة لأعضاء المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.60)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.76 وانحراف معياري (0.48) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأداء ما بين (1.74- 1.67) وبدرجة منخفضة وجاءت الفقرة (63) التي تنص على "استخدام مهارات حل النزاعات بشكل فعال" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.51)، فيما جاءت الفقرة (61) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في المدرسة". بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.71 وانحراف معياري (0.52) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

### المعيار الرابع: القيادة التعاونية

يتبين من الجدول (6) بأن فقرات مجال المعرفة تراوحت ما بين (1.72- 1.67) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (70) التي تنص على "العلاقات المجتمعية" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.59)، فيما جاءت الفقرة (71) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "النماذج الناجحة للمشاركات بين المدرسة والمنظمات المختلفة في المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.69 وانحراف معياري (0.59) وهو يشير إلى مستوى منخفض. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التوجهات ما بين (1.73- 1.70) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (72) التي تنص على "منح الثقة لأعضاء المجتمع المدرسي"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.59)، فيما جاءت الفقرة (75) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "أولياء الأمور هم شركاء في تعليم أطفالهم" بمتوسط حسابي (1.70) وانحراف معياري (0.60)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.70 وانحراف معياري (0.60) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

وأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأداء تراوحت ما بين (1.76- 1.67) وبدرجة منخفضة وجاءت الفقرة (81) التي تنص على "مشاركة المدرسة والمجتمع في الموارد لخدمة بعضهما بعضاً" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.65)، فيما جاءت الفقرة (78) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "استخدام المعلومات عن الاحتياجات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع بانتظام" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.57) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

### المعيار الخامس: القيادة الأخلاقية

يتبين من الجدول (7) بأن فقرات مجال المعرفة تراوحت ما بين (1.73- 1.67) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (87) التي تنص على "مختلف الأطر الأخلاقية ونظريات الأخلاق" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.59)، فيما جاءت الفقرة (88) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "قيم المجتمع المدرسي المتنوعة" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.58)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.71 وانحراف معياري (0.58) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال التوجهات ما بين (1.81- 1.67) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (96) التي تنص على "تطوير مجتمع مدرسي أخلاقي"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.58)، فيما جاءت الفقرة (91) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "المبادئ الواردة في قانون حقوق الإنسان" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.67 وانحراف معياري (0.59) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأداء ما بين (1.74- 1.67) وبدرجة منخفضة وجاءت الفقرة (104) التي تنص

على "حماية حقوق الطلبة والعاملين" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.65)، فيما جاءت الفقرة (101) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "الأخذ في الاعتبار أثر الممارسات الإدارية في الآخرين" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.71 وانحراف معياري (0.52) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توفر المعيار (القيادة التعاونية) وفق المجالات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر	
المعرفة	70	العلاقات المجتمعية.	1.72	0.59	1	منخفض	
	69	موارد المجتمع المدرسي المتنوعة.	1.70	0.60	2	منخفض	
	68	القضايا الناشئة التي يحتمل أن تؤثر في المجتمع المدرسي.	1.67	0.59	3	منخفض	
	71	النماذج الناجحة للمشاركات بين المدرسة والمنظمات المختلفة في المجتمع المحلي.	1.67	0.59	3	منخفض	
		المتوسط الحسابي للمجال	1.69	0.58		منخفض	
التوجهات	72	تعمل المدارس كجزء لا يتجزأ من المجتمع الأكبر	1.73	0.59	1	منخفض	
	73	إشراك أولياء الأمور وأصحاب المصلحة الآخرين في المدرسة في عمليات صنع القرار	1.73	0.59	1	منخفض	
	76	دعم تعليم الطلبة يحتاج موارد أولياء الأمور والمجتمع	1.73	0.59	1	منخفض	
	74	التنوع يثري المدرسة	1.72	0.60	4	منخفض	
	75	أولياء الأمور هم شركاء في تعليم أطفالهم	1.70	0.60	5	منخفض	
			المتوسط الحسابي للمجال	1.72	0.59		منخفض
			مشاركة المدرسة والمجتمع في الموارد لخدمة بعضهما بعضاً.	1.76	0.65	1	منخفض
الأداء	80	إعطاء المصداقية للأفراد والجماعات الذين قد يختلفون في قيمهم وآرائهم.	1.74	0.61	2	منخفض	
	82	تأمين الموارد المتوفرة لتطوير المدرسة.	1.73	0.59	3	منخفض	
	84	تطوير العلاقات الإعلامية الفعالة	1.73	0.59	3	منخفض	
	77	المشاركة النشطة مع المجتمع المحلي.	1.72	0.60	5	منخفض	
	83	إنشاء شراكات مع مؤسسات التعليم العالي، وفئات المجتمع المحلي لتعزيز البرامج ودعم أهداف المدرسة.	1.72	0.60	5	منخفض	
	79	الاتصال مع مختلف المنظمات التربوية وغير التربوية.	1.70	0.60	7	منخفض	
	85	إتاحة الفرص للعاملين لتطوير المهارات التعاونية	1.70	0.60	7	منخفض	
	78	استخدام المعلومات عن الاحتياجات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع بانتظام.	1.67	0.59	9	منخفض	
			المتوسط الحسابي للمجال	1.72	0.57		منخفض

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توفر المعيار (القيادة الأخلاقية) وفق المجالات الثلاثة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
المعرفة	87	مختلف الأطر الأخلاقية ونظريات الأخلاق	1.73	0.59	1	منخفض
	86	دور القيادة في تطوير المجتمع	1.72	0.60	2	منخفض
	90	فلسفة التربية وتاريخها	1.71	0.60	3	منخفض
	89	القواعد الأخلاقية للمهنة	1.70	0.60	4	منخفض
	88	قيم المجتمع المدرسي المتنوعة	1.67	0.59	5	منخفض
			المتوسط الحسابي للمجال	1.71	0.58	
التوجهات	96	تطوير مجتمع مدرسي أخلاقي.	1.81	0.58	1	منخفض
	94	تركيز الاهتمام الخاص بالصالح العام للمجتمع المدرسي.	1.76	0.54	2	منخفض
	92	حق كل طالب في تعليم مجاني جيد	1.74	0.61	3	منخفض
	95	تحمل الشخص للعواقب التي قد تتجم عن مبادئه وأفعاله.	1.74	0.56	3	منخفض
	93	دمج المبادئ الأخلاقية في عملية صنع القرار	1.72	0.58	5	منخفض
	91	المبادئ الواردة في قانون حقوق الإنسان	1.67	0.59	6	منخفض
			المتوسط الحسابي للمجال	1.74	0.57	
الأداء	104	حماية حقوق الطلبة والعاملين	1.74	0.59	1	منخفض
	99	تجسيد القدوة الحسنة	1.73	0.61	2	منخفض
	102	استخدام نفوذه الوظيفي لتعزيز البرنامج التعليمي بدلاً من المكاسب الشخصية.	1.73	0.59	2	منخفض
	103	معاملة الجميع بإنصاف ونزاهة واحترام.	1.73	0.59	2	منخفض
	97	التعامل بالأخلاقيات المهنية والشخصية	1.71	0.61	5	منخفض
	100	تحمل المسؤولية عن عمليات المدرسة.	1.71	0.60	5	منخفض
	105	تطبيق القوانين بعدل و حكمة وتعقل.	1.70	0.60	7	منخفض
	98	إرساء القيم في المنظمة لتحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء	1.68	0.56	8	منخفض
	101	الأخذ في الاعتبار أثر الممارسات الإدارية في الآخرين.	1.67	0.59	9	منخفض
			المتوسط الحسابي للمجال	1.71	0.52	

المعيار السادس: القيادة السياسية

يتبين من الجدول (8) بان فقرات مجال المعرفة تراوحت ما بين (1.68 - 1.82) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (106) التي تنص على "دور التعليم العام في تطوير مجتمع منتج اقتصادياً" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.69)، فيما جاءت الفقرة (109) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "استراتيجيات التغيير وتسوية المنازعات" بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.59)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.52) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال التوجهات ما بين (1.74 - 1.71) وبدرجة منخفضة، وجاءت الفقرة (112) التي تنص على "التعليم كوسيلة أساسية للحراك الاجتماعي"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.60)، فيما جاءت الفقرة (115) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "المشاركة النشطة في صنع السياسات التي تخدم التعليم." بمتوسط حسابي (1.71) وانحراف معياري (0.65)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.72 وانحراف معياري (0.64) وهو يشير إلى مستوى منخفض. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأداء ما بين (1.78 - 1.70) وبدرجة منخفضة وجاءت الفقرة (121) التي تنص

على "تطوير خطوط الاتصال مع صناع القرار خارج المجتمع المدرسي" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.64)، فيما جاءت الفقرة (120) بالرتبة الأخيرة التي تنص على "تشكيل سياسة عامة لتقديم التعليم الجيد للطلبة" بمتوسط حسابي (1.70) وانحراف معياري (0.58)، أما المتوسط الحسابي للمجال فقد بلغ 1.73 وانحراف معياري (0.45) وهو يشير إلى مستوى منخفض.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توفر المعيار (القيادة السياسية) وفق المجالات الثلاثة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
المعرفة	106	دور التعليم العام في تطوير مجتمع منتج اقتصادياً.	1.82	0.69	1	منخفض
	110	القضايا العالمية التي تؤثر في التعلم والتعليم.	1.74	0.58	2	منخفض
	107	قوانين التربية والتعليم	1.72	0.59	3	منخفض
	111	حركة التنمية السياسية.	1.69	0.59	4	منخفض
	108	الأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعمليات التي تؤثر في المدرسة.	1.68	0.57	5	منخفض
	109	استراتيجيات التغيير وتسوية المنازعات.	1.68	0.59	5	منخفض
التوجهات		المتوسط الحسابي للمجال	1.72	0.52		منخفض
	112	التعليم كوسيلة أساسية للحراك الاجتماعي.	1.74	0.60	1	منخفض
	113	الاعتراف بمجموعة متنوعة من الأفكار والقيم والثقافات.	1.73	0.60	2	منخفض
	114	أهمية مواصلة الحوار مع صانعي القرارات الآخرين الذين يؤثرون في التعليم.	1.72	0.60	3	منخفض
	116	استخدام النظم القانونية لحماية حقوق الطالب وتحسين فرصه.	1.72	0.74	3	منخفض
	115	المشاركة النشطة في صنع السياسات التي تخدم التعليم.	1.71	0.65	5	منخفض
		المتوسط الحسابي للمجال	1.72	0.64		منخفض
الأداء	121	تطوير خطوط الاتصال مع صناع القرار خارج المجتمع المدرسي.	1.78	0.64	1	منخفض
	117	إبقاء المجتمع المدرسي على اطلاع بشأن الاتجاهات والقضايا، والتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة.	1.73	0.58	2	منخفض
	118	استمرارية الحوار مع ممثلين لمجموعات متنوعة من المجتمع.	1.71	0.62	3	منخفض
	119	عمل المجتمع المدرسي ضمن إطار سياسات الدولة وقوانينها.	1.71	0.53	3	منخفض
	120	تشكيل سياسة عامة لتقديم التعليم الجيد للطلبة.	1.70	0.58	5	منخفض
		المتوسط الحسابي للمجال	1.73	0.45		منخفض

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه وفقاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: متغير الجنس

يتبين من الجداول (9، 10، 11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على جميع المعايير السنة تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ولتعرف إن كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) فقد تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي غير التفاعلي،

والذي تظهر نتائجه في الجدول (12).

ثانياً: متغير الخبرة

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المعيار
0.50	1.64	118	ذكور	الأول: القيادة الحكيمة
0.54	1.77	233	اناث	
0.53	1.68	118	ذكور	الثاني: القيادة التعليمية
0.52	1.82	233	اناث	
0.50	1.65	118	ذكور	الثالث: القيادة التنظيمية
0.50	1.78	233	اناث	
0.54	1.61	118	ذكور	الرابع: القيادة التعاونية
0.59	1.76	233	اناث	
0.50	1.64	118	ذكور	الخامس: القيادة الأخلاقية
0.52	1.76	233	اناث	
0.46	1.65	118	ذكور	السادس: القيادة السياسية
0.49	1.76	233	اناث	

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المعيار
0.55	1.71	104	أقل من خمس سنوات	الأول: القيادة الحكيمة
0.50	1.78	129	من 5- أقل من عشر سنوات	
0.54	1.68	118	عشر سنوات فأكثر	
0.58	1.76	104	أقل من خمس سنوات	الثاني: القيادة التعليمية
0.49	1.82	129	من 5- أقل من عشر سنوات	
0.53	1.74	118	عشر سنوات فأكثر	
0.53	1.72	104	أقل من خمس سنوات	الثالث: القيادة التنظيمية
0.47	1.80	129	من 5- أقل من عشر سنوات	
0.50	1.68	118	عشر سنوات فأكثر	
0.60	1.69	104	أقل من خمس سنوات	الرابع: القيادة التعاونية
0.53	1.77	129	من 5- أقل من عشر سنوات	
0.59	1.66	118	عشر سنوات فأكثر	
0.55	1.70	104	أقل من خمس سنوات	الخامس: القيادة الأخلاقية
0.47	1.77	129	من 5- أقل من عشر سنوات	
0.53	1.68	118	عشر سنوات فأكثر	
0.49	1.70	104	أقل من خمس سنوات	السادس: القيادة السياسية
0.46	1.77	129	من 5- أقل من عشر سنوات	
0.49	1.70	118	عشر سنوات فأكثر	

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المعيار
0.54	1.70	233	بكالوريوس	الأول: القيادة الحكيمة
0.45	1.81	66	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.59	1.71	52	دراسات عليا	
0.52	1.75	233	بكالوريوس	الثاني: القيادة التعليمية
0.49	1.84	66	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.60	1.79	52	دراسات عليا	
0.49	1.72	233	بكالوريوس	الثالث: القيادة التنظيمية
0.48	1.78	66	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.57	1.73	52	دراسات عليا	
0.57	1.69	233	بكالوريوس	الرابع: القيادة التعاونية
0.52	1.78	66	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.63	1.69	52	دراسات عليا	
0.52	1.70	233	بكالوريوس	الخامس: القيادة الأخلاقية
0.46	1.79	66	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.56	1.70	52	دراسات عليا	
0.48	1.71	233	بكالوريوس	السادس: القيادة السياسية
0.43	1.78	66	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.54	1.70	52	دراسات عليا	

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توافر جميع معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيم "ف" ما بين (5.23) للمعيار الثالث و(5.79) للمعيار الأول. وبالرجوع الى الجدول (12) تبين بأن المتوسطات الحسابية للإناث كانت أعلى من المتوسطات الحسابية للذكور، مما يعني أن الفرق لصالح الإناث. ويتبين من الجدول (12) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر جميع معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. إذ تراوحت القيم الفأئية لمتغير الخبرة ما بين (0.66) للمعيار السادس و(1.45) للمعيار الثالث. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد تراوحت القيم الفأئية ما بين (0.42) للمعيار الثالث و(1.23) للمعيار الأول.

## مناقشة النتائج

تمت مناقشة النتائج وفق سؤالي الدراسة وكما يأتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول:** أشارت النتائج في الجدول (2) إلى أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين (1.78) للمعيار الثاني و(171) للمعيار الرابع وبمستوى منخفض. وجاء المعيار الثاني الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة بالتأييد والرعاية والحفاظ على الثقافة المدرسية والبرامج التعليمية التي تؤدي إلى تعلم الطلبة والنمو

المهني للمعلمين بالرتبة الأولى. وقد تعزى هذه النتيجة المتدنية من حيث درجة تطبيق هذا المعيار إلى أن المديرين، كما يرى المعلمون، لديهم معرفة قليلة وفهم ضعيف بعملية التطور الأكاديمي للطالب، وقلة إلمامهم بنظريات التعلم وكيفية تطبيقها، بما يعود على الطالب بالفائدة والتعلم الأفضل.

وربما عكست هذه النتيجة ضعف تمكّن المديرين من تصميم المنهاج والعمل على تنفيذه وتقويمه لتطويره بما يتناسب والتطورات التي تحدث في المجالات الحياتية المختلفة، فضلاً عن قلة إلمام هؤلاء المديرين بالمبادئ المتعلقة بالتعليم الفعال، وباستراتيجيات القياس والتقويم، وربما أظهرت هذه النتيجة عدم مقدرة المديرين على تنويع البرامج التعليمية وتقديم برامج للتنمية المهنية للمعلمين، مما قد يؤثر في تحقيق عملية التغيير في المدرسة لأهدافها، ويقلل من دور التكنولوجيا في تعزيز تعلم الطلبة ونمو المعلمين مهنيًا، الأمر الذي ينعكس سلباً على الثقافة المدرسية. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قلة إيمان المديرين ببعض القيم التربوية المتمثلة في أن تعلم الطالب يعد الهدف الرئيس من عملية التعليم، وأن جميع الطلبة يمكن أن يتعلموا البرامج والنشاطات التي تقدمها المدرسة، وضرورة تنويع أساليب التدريس لإعداد الطلبة أعضاء مؤهلين يسهمون في بناء المجتمع. وربما عكست هذه النتيجة قلة تركيز المديرين على تنمية المعلمين مهنيًا، وغياب التنسيق بين رؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها، وضعف مقدرة هؤلاء المديرين على تشخيص معوقات عمليات التعلم لمعالجتها، وعلى التوزيع في خبرات التعلم لدى الطلبة، وعلى تقييم البرامج والمناهج الدراسية. فضلاً عن ضعف مقدرتهم على تقييم ثقافة المدرسة، وتطبيق نماذج متنوعة من الإشراف والتقويم التربويين.

### الجدول (12)

تحليل التباين الثلاثي غير التفاعلي للفروق في درجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.02	5.79	1.60	1	1.60	المعيار الأول	الجنس
0.02	5.65	1.57	1	1.57	المعيار الثاني	
0.02	5.23	1.30	1	1.30	المعيار الثالث	
0.02	5.35	1.73	1	1.73	المعيار الرابع	
0.02	5.27	1.38	1	1.38	المعيار الخامس	
0.03	4.56	1.04	1	1.04	المعيار السادس	
0.36	1.03	0.28	2	0.56	المعيار الأول	الخبرة
0.49	0.72	0.20	2	0.40	المعيار الثاني	
0.24	1.45	0.36	2	0.72	المعيار الثالث	
0.39	0.95	0.31	2	0.61	المعيار الرابع	
0.44	0.82	0.22	2	0.43	المعيار الخامس	
0.52	0.66	0.15	2	0.30	المعيار السادس	
0.29	1.23	0.34	2	0.68	المعيار الأول	المؤهل العلمي
0.44	0.83	0.23	2	0.46	المعيار الثاني	
0.66	0.42	0.11	2	0.21	المعيار الثالث	
0.51	0.67	0.22	2	0.43	المعيار الرابع	
0.35	1.06	0.28	2	0.55	المعيار الخامس	
0.51	0.67	0.15	2	0.30	المعيار السادس	

أما المعيار الثالث الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة بضمان إدارة المدرسة بالشكل الصحيح والعمليات، والموارد من أجل بيئة آمنة تتسم بالكفاءة والتعلم الفعال" فقد جاء بالرتبة الثانية من حيث درجة تطبيقه. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة معرفة مدير المدرسة بمبادئ التطوير التنظيمي، والإجراءات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا التي تعزز الوظائف الإدارية، أو ربما جاءت هذه النتيجة لضعف إيمان المدير بالقيم المرتبطة بعملية صنع القرارات

واتخاذها، وعدم تمكنه من وضع معايير بتوقعات عالية للأداء. وقد تعود هذه النتيجة المنخفضة إلى عدم تمكن المدير من إدارة الأجهزة والمعدات المدرسية بكفاءة عالية، وضعف إدارته للوقت، وضعف استخدامه للمهارات الإدارية فضلاً عن مهارات الاتصال الفاعل واستخدام التكنولوجيا بشكل عام وتكنولوجيا التعليم بشكل خاص بطريقة فاعلة ومؤثرة، مما قد يؤدي إلى تكون بيئة مدرسية غير آمنة وغير إيجابية لا يمكن من خلالها تحسين الأداء وتطوير العاملين. وقد يرجع ذلك كله لضعف إعداده وتأهيله المهني.

وجاء في الرتبة الثانية أيضاً المعيار الأول الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة بتفسير التطوير والصياغة والتنفيذ والإشراف على رؤية التعليم التي يشاركها ويدعمها المجتمع المدرسي". وقد تعزى هذه النتيجة المنخفضة من حيث درجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين إلى قلة معرفة المدير وضعف فهمه لأهداف عملية التعلم، واستراتيجيات جمع البيانات وتحليلها ومهارات التفاوض الفاعلة، وربما جاءت هذه النتيجة انعكاساً لضعف التزامه بالقيم ذات الصلة برؤية المدرسة، وبالتحسين المستمر للمدرسة. وضعف إيمانه بمشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وعدم تمكنه من إيصال رؤية المدرسة وأهدافها للعاملين في المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور والطلبة، وعدم تمكنه كذلك من تطوير رؤية المدرسة وأهدافها بما ينسجم مع التطورات التي تحدث اليوم في مجالات الحياة المتنوعة، وربما عدم تمكنه من حل المشكلات التي تقف عائقاً أمام تحقيق رؤية المدرسة، وضعف مقدرته على تقييم رؤية المدرسة وأهدافها بشكل مستمر.

أما في الرتبة الرابعة، فقد جاء المعيار السادس الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة من خلال الفهم والاستجابة والتأثير في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والقانوني والثقافي". وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة معرفة المدير بدور التعليم العام في تطوير المجتمع بحيث يكون مجتمعاً منتجاً اقتصادياً، وقلة إلمامه بقوانين التربية والتعليم وبالأظمة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية المؤثرة في المؤسسة التربوية، فضلاً عن قلة معرفته باستراتيجيات التغيير والقضايا العالمية التي تؤثر في العملية التعليمية التعلمية، وتوجيه تفكيره نحو الحاضر دون الأخذ بالاعتبار التطلعات المستقبلية. وربما عكست هذه النتيجة ضعف التزام المدير بقيمة التعليم بوصفه وسيلة أساسية للحراك الاجتماعي، وكذلك المشاركة في صنع السياسات التربوية، واستخدام القوانين والأنظمة بما يحمي حقوق الطالب والدفاع عنه. وقد تعزى هذه النتيجة المنخفضة كذلك إلى عدم مقدرة المدير على تسهيل العمليات التي تضمن استمرارية الحوار مع مجموعات متنوعة من أعضاء المجتمع المحلي، أو تشكيل سياسة تربوية من شأنها تقديم خدمات تعليمية جيدة للطلبة، أو تطوير شبكة الاتصال مع أعضاء المجتمع المحلي من صناعات القرار.

وجاء المعيار الخامس الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة من خلال العمل بنزاهة وإنصاف وبطريقة أخلاقية" بالرتبة الرابعة أيضاً. وقد يعزى ذلك إلى قلة معرفة المدير بدور القيادة التربوية في تطوير المجتمع، وبقيم المجتمع المدرسي والقواعد الأخلاقية للمهنة وفلسفة التربية وتاريخ التربية. وقد تعود هذه النتيجة إلى ضعف التزام المدير بالمبادئ المتعلقة بحقوق الإنسان، وحق الطالب في الحصول على تعليم مجاني مناسب، ودمج المبادئ الأخلاقية في عملية صنع القرار، وتطوير مجتمع مدرسي أخلاقي. وربما جاءت هذه النتيجة لعدم مقدرة المدير على التعامل مع الآخرين وفقاً للأخلاقيات المهنية، وعدم تمكنه من تجسيد القدوة الحسنة للعاملين معه، وضعف مقدرته على تحمل المسؤولية ومعاملة الآخرين بطريقة عادلة ونزيهة، وعدم تمكنه من تطبيق القوانين والتعليمات المدرسية بحكمة ودراية.

أما المعيار الرابع الذي ينص على "مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعزز نجاح جميع الطلبة بالتعاون مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع والاستجابة للاحتياجات والمصالح المجتمعية المختلفة وتفعيل موارد المجتمع" فقد جاء بالرتبة السادسة والأخيرة. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة لا يمتلك المعرفة الكافية والفهم الشامل للقضايا التي تؤثر في المجتمع المدرسي، وقلة معرفته بموارد المجتمع المدرسي وطبيعة العلاقات المجتمعية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير لا يمتلك الالتزام المطلوب ببعض القيم التي تؤثر في أداء المؤسسة التربوية التي يديرها مثل، قيمة المشاركة في عمليات صنع القرار وقيمة التنوع على مستوى المجتمع المدرسي، والنظر إلى أولياء الأمور بوصفهم شركاء حقيقيين في تعليم أبنائهم، أو أن هذه النتيجة تعزى إلى ضعف مقدرة المدير على وضع برامج مشتركة مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى العملية التعليمية، وقلة اتصاله مع المنظمات الأخرى سواء أكانت تربوية أم غير تربوية، وضعف اهتمامه بتطوير علاقات إعلامية فعالة، فضلاً عن عدم مقدرته على إتاحة الفرص المناسبة للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم المهنية والاجتماعية.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** أظهرت النتائج في الجدول (12) في ضوء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات

الجنس والخبرة والمؤهل العلمي الواردة في الجداول (9، 10، 11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توفر جميع معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس. وكان الفرق لصالح الإناث ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقد تعزى الفروق بالنسبة لمتغير الجنس إلى أن المعلمات قد يكن أكثر التزاماً وإدراكاً لما يقوم به المديرون من أعمال ومهام إدارية مقارنة بزملائهم من المعلمين. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الأثاث ربما لديهن المقدرة على ملاحظة ما يجري داخل المدرسة، وما يقوم به مدير المدرسة من إجراءات وعمليات ونشاطات خلال اليوم الدراسي، وقد ينصب اهتمامهن على هذه الملاحظة لسلوك المدير بشكل أكثر من المعلمين. أو أن المعلمات بحكم الطبيعة الاجتماعية لهن وميلهن لإثارة ما يحدث داخل المدرسة، خلال الفرص والاستراحة، قد يشجعهن على التطرق إلى ما يقوم به المدير من أعمال وما يمارسه من سلوك بشكل أكثر من المعلمين الذين قد تشغلهم أمور أخرى تختلف عن الأمور التي تشغل بها النساء.

أما بالنسبة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، فيبدو أنهما متغيران غير مؤثرين في إحداث اختلاف في الإجابة فالخبرة سواء قصرت أم طالت، والمؤهل العلمي وإن اختلف، لا يؤثران في تحديد مستوى الاستجابة عن فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية. وهذا قد يشير إلى اتفاق المستجيبين من ذوي الخبرة المختلفة والمؤهل العلمي المختلف على وصف ما يؤديه المديرون من ممارسات إدارية ذات علاقة بدرجة توفر معايير الترخيص الأمريكي لمديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه.

#### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فأهم ما يوصى به:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الأساسية في الأردن.
- تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل لرفع كفايات مديري المدارس الثانوية في الأردن.
- اعتماد المعايير التي توصل إليها البحث الحالي في اختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن.

#### المراجع

- أبو رزق، ص. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، غزة، فلسطين.
- أبو شويمة، ز. (2012). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بن حارب، ع. (2011). تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السعود، ر. (2013). القيادة التربوية/ مفاهيم وأفاق. ط1، عمان: دار صفاء.
- السعود، ر. (2014، 26 نوفمبر). مدير المدرسة قائد تربوي. الرأي، عمان. متاح: <http://www.alrai.com/article/683241.html>.
- القباطي، ع. (2011). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووجهة نظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق، 27، 389-426.
- كسابري، د. (2015). تطوير معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- محمد، إ. (2013). جودة الأداء. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- المواجدة، ص. (2011). بناء مقياس لاختيار مديري المدارس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

Babo, G. & Ramaswami, S. (2011). Principal Evaluation and the Application of the ISLLC 2008 Standards' 'Functions' by School Superintendents: A National Study. *International studies in educational administration (ISEA)*, 39 (3), 77-80.

Bottoms, G., Egelson, P. & Bussey, L, H. (2012). *Progress Over a Decade in Preparing More Effective School Principals*. Southern Regional Education Board (SERB), Wallace Foundation. Retrieved August 14 2016. From

- <http://www.sreb.org>.
- Bottoms, G., O'Neill, K., Fry, B. & Hill, D. (2003). Good Principals Are the Key to Successful Schools: Six Strategies to Prepare More Good Principals. Southern Regional Education Board. Atlanta. **Wallace Reader's Digest Funds, the Office of Educational Research and Improvement, and the Carnegie Foundation**. Retrieved August 14 2016. From <http://www.wallacefoundation.org/>.
- Brumley, C. (2014). Situating Literacy Leadership within the ISLLC Standards for Education Administration. **Scholar-Practitioner Quarterly**. 4 (3), 208- 210.
- Davis, S. H., Leon, R. J, & Fultz, M. (2013). How Principals Learn to Lead: the Comparative Influence of on- the- Job Experiences, Administrator Credential Programs, and the ISLLC Standards in the Development of Leadership Expertise Among Urban Public School Principals. **International Journal of Educational Leadership Preparation**. 8 (1), 1-23.
- Krejcie, R. V & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607- 610.
- Wildy, H. Pepper, C & Guanzhong, L. (2011). Applying Standards for Leaders to the Selection of Secondary School Principals. **Journal of Educational Administration**. 49 (3), 276-291.

#### المراجع الالكترونية

وزارة التعليم والتعليم العالي في دولة قطر، مكتب الرخص المهنية. متاح:

- [http://www.edu.gov.qa/Ar/SECInstitutes/EvaluationInstitute/Pages/Senior Schooling Certificate Office.aspx](http://www.edu.gov.qa/Ar/SECInstitutes/EvaluationInstitute/Pages/Senior_Schooling_Certificate_Office.aspx) Retrieved 5/3/2015.
- [http://www.unrwa.org/sites/default/files/2.1\\_arabic\\_national\\_standards\\_for\\_headteachers\\_final.docx](http://www.unrwa.org/sites/default/files/2.1_arabic_national_standards_for_headteachers_final.docx) Retrieved 8/2/2016 .
- Leadership Stanadards. (2014) available on: <http://www.moe.gov.jo/Files/leadership-10-06-14.pdf>.
- Rushall, B. (1997): **The best drills taple used to promote swimming excellence**, learning in sport co, U.S.A. Intant, February, p86.

## The Reality of American licensure Criteria Availability for School Principals, for Secondary School Principals in the Capital Amman from their Teachers' Point of View

*Amilia M. Al- Nukari, Ekhlaiif Y. Al- Tarawneh\**

### ABSTRACT

This study aimed at finding out the reality of American licensure criteria availability for school principals for secondary school principals in the capital Amman from their teachers' point of view. The sample of the study consisted of (351) male and female teachers, in secondary schools in Amman Governorate. They were chosen by using stratified random sample method. A questionnaire was used to collect data, it consisted of (121) items. The items were classified into three domains: Knowledge, dispositions and performance. These domains fall under each criterion of the six criteria. To manipulate data statistically, means, standard deviations and none interactive three- way ANOVA were used. The findings of the study showed that the reality of American licensure criteria availability was low, from teachers' point of view. As well as the findings showed that there was a significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to sex variable, in favor of female teachers, and there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to experience and academic qualification variables. Among the recommendations of the study was conducting a similar study on elementary schools in Jordan.

**Keywords:** American Licensure Criteria for School Principals, Secondary School Principals.

---

\* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan. Received on 6/9/2016 and Accepted for Publication on 5/11/2016.