

تطوير إطار مرجعي إداري تربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء

حنان عبد الرحمن سلطان فريجات، أنمار مصطفى زيد الكيلاني*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار مرجعي إداري تربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة، و(758) معلماً ومعلمة، و(2059) طالباً وطالبة من مديري ومعلمي وطلبة المرحلة الثانوية في مدارس مديريات تربية محافظة الزرقاء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع وجود الإطار المرجعي الإداري التربوي ككل للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية جاء بدرجة ضعيفة في خمسة مجالات: (تهيئة البيئة المناسبة للتعليم داخل وخارج المدرسة، والعلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية، والتحسين والتطوير المستمرين، وإشراك الآباء وأصحاب العلاقة، وتركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء في إدارة المدرسة) ومتوسطة في ثلاثة مجالات وهي: (وضع السياسات التربوية، وتقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين، وجودة نواتج التعليم)، وجاء واقع تطبيق الإطار المرجعي الإداري التربوي ككل بدرجة ضعيفة. وإن نتائج الوضع المرغوب به لتطبيق الإطار المرجعي الإداري التربوي جاءت بدرجة كبيرة لجميع مجالات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى تطوير إطار مرجعي إداري تربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة، تبين إمكانية العمل به بعد عرضه على لجنة أعضاء التحكيم وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على رأيهم لإخراجه بصورته النهائية. وقد أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم الإطار المرجعي المقترح وتكيفه وفق حاجات الوزارة.

الكلمات الدالة: إطار مرجعي، العلاقة التبادلية، ركائز إدارة الجودة.

المقدمة

ويتطلب تطوير المدرسة التزاماً لحل المشكلات، وابتكاراً وتعلماً متميزاً مستمراً، وهي مهمة تقع على عاتق قيادة المدرسة التي تشارك الجميع من مختلف مستويات المؤسسة في عمليات التعليم بتهيئة البيئة وإيجاد ثقافة تساعد على تطور التعليم وإحداث ثورة في قدرات التعلم، وهذه التطورات تتسجم مع نظرية القيادة التوزيعية التشاركية التي تعتبر القيادة الفاعلة هي التي تتوزع مهامها خلال المؤسسة بدلاً من تركيزها في الفرد (Northern Territory Government, 2006).

وفي ضوء هذا التغيير السريع فإن من مهام المدير والتحديات التي تواجهه أن يسير قدماً مع المحافظة على الاعتدال؛ لأن التطورات التربوية الحديثة ربطت وبصورة متزايدة بين الإدارة والقيادة التربوية والتعليم من خلال توظيف نهج معرفي وما وراء معرفي فعال، والتقييم من أجل التعلم، والتغذية الراجعة (McGregor, 2006). والأهم من ذلك أصبح ينظر إلى الطلبة على أنهم شركاء في عملية التعليم والتعلم يملكون تعلمهم، يتعاونون مع المعلمين، يراقبون ويرصدون ويقيمون العملية

تواجه الأنظمة التربوية في العالم تحديات كبيرة لا تستثنى منها الدول المتقدمة فضلاً عن الدول النامية، وأهم هذه التحديات: تحدي العولمة والصراع الثقافي والمحافظة على الهوية وتعزيز القيم، وتحدي المعرفة والمحافظة على الدافعية للتعلم مدى الحياة، وإكساب الطلبة المهارات اللازمة لمواجهة التغيير السريع، وكذلك التحدي المتمثل بنقص الموارد والمحافظة على البيئة. الأمر الذي يستدعي اهتماماً خاصاً بتجويد التعليم وإعادة بناء المدارس وتطويرها بصورة تمكنها من التأقلم.

* وزارة التربية والتعليم، الأردن؛ كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان. تاريخ استلام البحث 2014/9/24، وتاريخ قبوله 2014/11/25.

بعض الطلبة لا يمكن تفسيره وإعادته إلى الناحية الفكرية أو الاجتماعية أو العاطفية، وقد أشارت العديد من التحليلات أن هذه التغييرات تعود إلى الجوهر الروحي (Sewell, 2009). ويتعدى مغزى مشاركة الطلبة من مجرد الإصغاء لهم إلى جعلهم شركاء في قيادة وتحسين أنشطة المدرسة، مشاركين في وضع وتقييم وتحسين المناهج؛ لأن الطلبة وحدهم يعرفون الإجابة عن التساؤلات: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ وأين؟ ومتى يتم تعليمهم؟ (Fletcher, 2004, 2005). واستخلص تريس (Tribus, 2009) من مبادئ ديمينج (Deming) أن الأفراد يعملون في النظام، ودور المدير العمل على تطوير النظام وتحسينه باستمرار وبمساعدهم، وقاس عليها أن الطلبة يتعلمون في النظام ودور المعلم العمل على تحسين النظام وبمساعدهم. وبين أن دمج مبادئ ديمينج (Deming) رائد الجودة وفورستين (Feuerstein) من رواد نظرية التعلم البنائي سيحقق للطلبة فوائد منها: إثراء الطلبة والمعلمين وتعليمهم مهارات التفكير، والمساهمة في التطوير والتحسين المستمرين من قبل جميع الأشخاص في المدرسة بما فيهم الطلبة. ومن الفوائد المرجوة من جعل الطلبة شركاء حقيقيين وفاعلين في العملية التربوية: ما يترتب عليها من آثار إيجابية على مستوى الرفاه العام من خلال تحسين شعور الطلبة بأنهم يتحكمون بحياتهم، وعلى السلوك والقيم، وكذلك الآثار المترتبة على التحصيل العلمي (Kohn, 1993). وتحقيق ذلك يكون بتمحور أدوار المعلمين في مجال التعلم كوسيط للحوار والتعاون، إذ يتم إنشاء المعرفة في المجتمع بدلاً من نقلها وإيصالها للطلبة، ومن المفيد أن تعرف هذه الأدوار الجديدة اللازمة للتحويل في النظام التعليمي قبل وأثناء وبعد التعلم؛ قبل التعلم يضع الطلبة الأهداف وخطة التعلم، خلال التعلم يعملون معاً لإنجاز المهام، وبعد التعلم يقوم الطلبة بتقييم أدائهم ووضع خطة التعلم للمستقبل" (Vat, 2004, 134).

"ولجعل العملية التعليمية قائمة على الطلبة يتطلب ذلك تغيير فلسفة تطبيقات التعليم عما خبره المعلمون عندما كانوا طلبة. وبما أن الطلبة مركز العملية التعليمية فهذا يعني أن لهم دور المشاركة الأساسي في بناء وتحليل البيانات، والتقييم، وأساليب التعليم المتمحورة تجاههم، وتعاون الطلبة والمعلمين في عملية التعليم والتعلم، ورصد وتقييم الطلبة للتعليم الخاص بهم، واستطلاع رأي الطلبة في عملية التعلم، وإشراكهم في وضع المعايير الاجتماعية والسلوك" (Fairclough, 2008, 114).

ويرى هارجريفز (Hargreaves, 2006) أن يكون للطلبة دور في وضع المناهج الدراسية، ورأي في استخدام تكنولوجيا المعلومات ووضع معايير وأهداف التعليم، وتقييم أعمالهم

التعليمية الخاصة بهم، ويقدمون التغذية الراجعة (Hargreaves, 2006; Fairclough, 2008; Vogel, 2010).

ولعل ما تقدم يشير إلى أن العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمعلمين والطلبة تعتمد على متغيرات تتعلق بالسياق المدرسي مثل: البيئة الاجتماعية وحجم المدرسة، ومتغيرات داخل المدرسة مثل: المصادر اللازمة لتسهيل عملية التعلم، ودرجة الرضا عن القيادة، وتعلم المعلمين وقيادتهم، ومتغيرات تحصيل الطلبة مثل: المشاركة في المدرسة، وعدم الغياب، والمشاركة في الأنشطة اللامنهجية، والمشاركة داخل الصف وفي قرارات المدرسة، ووضع أهداف التعليم الخاصة بهم وارتباطهم في المدرسة (Silins, Mulford, 2002). ومن أهم المبادئ التي تساهم في نجاح المدير: مبدأ الجذب وهو أن الأشخاص يجذبون للآخرين المشابهين لهم في الخصائص والميول، وهذا يتطلب من المدير البحث وبناء اهتمامات مشتركة، ومبدأ التبادلية وهذا يتطلب أن تعطي لتأخذ، ومبدأ الزمالة وهو أن يصغي الطلبة لزملائهم الذين يحترفون التطبيق، وذلك يعكس على أداء المدير وتحسينه، ومبدأ الخبرة بأن يظهر المدير خبرته ولا يفترض أنها ظاهرة، ومبدأ النقصان لأن الأفراد يرغبون بما ينقص لا بما هو وافر، لذلك يستخدم ما يلزم من الموارد، ومبدأ الثقة فالأفراد يتبعون من يتقون به، وكذلك مبدأ التفاؤل لأنه يساعد على النجاح في تحقيق الأهداف (Jacobson and Others, 2005).

وهذا ما تحققه الواجبات الرئيسة ذات التأثير لمدير المدرسة من: تشكيل رؤية للنجاح الأكاديمي لجميع الطلبة، وخلق مناخ ملائم للتعلم، وزراعة القيادة في الآخرين، وتحسين التعليم وإدارة الأفراد للبيانات والعمليات لتعزيز تحسين المدرسة (The Wallace Foundation, 2012). وقد بينت العديد من الدراسات وجود علاقة تبادلية بين قيادة المدرسة وجودة التعليم وتعليم الطلبة ومخرجاتهم، وقد تم وضع العديد من نماذج العلاقات التبادلية بين إدارة المدرسة ومخرجات الطلبة، كأمودج بوسرت (Bossert) وأمودج بوتر (Pitner) وأمودج إيليت وويلبرج (Ellett and Welberg), (1988, Boyan).

وهذا ما يشير إلى أن واجبات وأدوار المدير والطلبة تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق النجاح المنشود، ولا يمكن إنشاء بيئة مناسبة للتعلم إذا كان جو المدرسة بعيداً عن تفعيل دور الطلبة، كما لا يمكن تنفيذ رؤية نجاح الطلبة بتحقيق أهدافهم إذا كان تحليل النتائج لا يخضع لطرق علمية أو أن المعلمين لا يعرفون طرق التعليم الأفضل لطلبتهم.

فعندما يتعلم المعلمون والطلبة معاً، ويتشاركون في صناعة القرار ويحترمون ويتقنون ببعضهم، يُلاحظ وجود تغيير لدى

الطلبة يستقبلون المعلومات من المعلمين ويقومون بتخزينها بمكان فارغ دون إدراك معانيها أو العمل على تحليلها، وبأحسن الحالات سيتم الاستفادة منها لاحقاً (Booth, 2001). مما يدعو أكثر فأكثر إلى إيجاد حضور متميز للطلبة في العملية التعليمية واستثارة مكنونات إبداعاتهم ومشاركاتهم البناءة في تقييم كل ما يتعلق بكيفية تعلمهم انطلاقاً نحو الريادة والتميز.

والتحدي الأساس الأبرز للنظام التعليمي في الأردن هو التأكد من أن الطلبة يحصلون على التعليم الجيد والمهارات ذات الصلة بسوق العمل اللازمة للمنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً. كما أن هناك عدم توافق بين المدارس واحتياجات سوق العمل ونسبة المعلمين إلى الطلبة وأساليب التدريس التقليدية التي عفا عليها الزمن، والاستخدام المحدود للتكنولوجيا، تفعيل نظام التدريب لتطوير وتوحيد أساليب التعلم والخبرة في قطاعات محددة لا تلبى تحديات إعداد الطلبة لسوق العمل (USAID, 2009).

وقد واجه نظام التعليم الأردني العديد من الانتقادات من ضعف الجودة بسبب الاعتماد على أساليب الاستظهار بدلاً من التفكير النقدي، وعدم ملاءمة التعليم لثلبية احتياجات القوى العاملة، ومحدودية فرص الحصول على التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، وضعف تدريب المعلمين (Akour, 2012).

ولغايات تحسين الجودة التعليمية والتطوير المستمرين أتى مسوّغ هذه الدراسة في تركيزه على الإدارة المدرسية وتفاعلها مع الطلبة عبر التأثير والتأثير بمجموعة من المتغيرات لإيجاد بيئة مناسبة للتعلم، والتحول بالنظام التعليمي ليتناسب وسرعة التغيير في هذا العصر؛ لأن فقدان العلاقة التبادلية بين الإدارة المدرسية والطلبة يعيق تقدم العملية التعليمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ركائز إدارة الجودة لتجاوز الطرق التقليدية للممارسات الإدارية والتي لم تغط الاهتمام الكافي للعلاقات التفاعلية المنتجة بين الإدارة والطلبة وهذا ما لا يتناسب مع ما يتطلبه التحول في النظام التعليمي.

مشكلة الدراسة

إن تطوير المدارس وتعلم الطلبة يحتاج إلى قيادة مدرسية إدارية تبادلية تنطلق من اعتبار الطلبة شركاء في إدارة المدرسة، وإدارة تعلمهم، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية، وهذا ما يناقض النهج التقليدي السائد في اقتصار دور الإدارة المدرسية على متابعة إنجاز الوظائف الإدارية دون الاهتمام بجودة مخرجات التعليم وفقدان العلاقة التبادلية بين الإدارة والطلبة، واعتماد التعليم على تدفق المعلومات من المعلمين إلى الطلبة وتلقيها وحفظها في الذاكرة بدلاً من إنشاء المعرفة

الخاصة وأعمال الآخرين، ودور المعلمين فهو الإرشاد والتدريب. وأما المواضيع التدريسية التي تصبح ضرورية لتفعيل هذه الأدوار التشاركية مثل: الاتصالات، والتفكير، والمسؤولية الاجتماعية أو الكفاءات، والمدارس تصبح جزءاً من الشبكات للعمل مع المدارس الأخرى أو الكليات والاستعانة بمصادر خارجية. هذا ما يتطلب تغيير النظرة إلى الطلبة والتعامل معهم كشركاء فاعلين في العملية التعليمية قادرين على صناعة القرارات بشأنهم وتوجيه الإدارة نحو الأداء المتميز، فهم جزء أساسي من عملية صنع القرار.

واعتبرت منظمة اليونسكو (UNESCO, 2005) جودة التعليم وسيلة فعالة لمحاربة الفقر وبناء الديمقراطية وتشجيع المجتمعات السلمية وتمكين الأفراد، بإعطائهم صوتاً يفتح أمامهم الإمكانيات والمسارات من أجل تحقيق الذات، وتوسيع وجهات النظر من خلال تبصير العقول وتوسيع مداركها في عالم تعددي، فمفهوم جودة التعليم مفهوم ديناميكي متغير يتطور مع الزمن والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وعلى الرغم من الاختلافات فإن جميع برامج التعليم التي توفر تعليماً جيداً لها خمسة أركان رئيسية هي: التعلم للمعرفة، والتعلم للعمل، والتعلم للعمل المشترك معاً، والتعلم لمعرفة الذات واستكشاف المواهب المستترة (Delors, 1996)، والتعلم للتحويل وتطوير الذات والمجتمع (UNESCO, N.D).

لذا تركز الجودة التعليمية على مجموعة من المبادئ التي ترقى بالعملية التعليمية التعلمية نحو التطوير والتحسين، ومن أهمها: "اعتبار الطلبة شركاء في إدارة المدرسة، وأن المعلمين والطلبة شركاء في العملية التعليمية وأهدافهم وتطلعاتهم الفردية تكون محل تقدير ودراسة، وتوجيه الطلبة وتشجيعهم لإتقان التخصص أو المهنة التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم، وأن يتعلم الطلبة كيفية تقييم أعمالهم تقيماً ذاتياً، وتهئية البيئة المناسبة للعمل الخال من الخوف والعقاب، وتدريب الأفراد على استخدام التقنيات الحديثة، وتقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية للطلبة عملياً ونظرياً، ومعرفة الآثار السلبية والأسباب المعطلة لعملية التعلم ومقاومتها" (الطيبي، 2011، 190). كما وضعت الأيزو (ISO, 2012) مجموعة من المبادئ للجودة هي: التركيز على العملاء (الطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي)، والقيادة، وإشراك الأفراد، وعملية إدارة الأنشطة والمصادر، ونهج النظام للإدارة، والتحسين المستمر، وصناعة القرار الفاعل، والعلاقة التبادلية بين المستخدمين.

وهذا ما يناقض النهج التقليدي السائد في التعليم الذي لا يزال مقيداً ينظر للتعليم على أنه تدفق المعلومات من الخبراء إلى المبتدئين، والتعليم بهذه الطريقة يعتمد على فرضية أن

أهمية الدراسة

- من المؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة الجهات الآتية:
- الطلبة، بتمكينهم من تحقيق أهدافهم وبناء شخصياتهم وتطوير مهاراتهم، والتحول من مجرد الإصغاء إلى شركاء فاعلين في تجويد العملية التعليمية قادرين على التأثير في الإدارة المدرسية وصناعة القرار.
- الإدارة المدرسية، بتمحور أدوارهم حول تحفيز الطلبة، وتحديد الرؤيا والأهداف وتعزيز الاتصالات وتطوير الهياكل التنظيمية لدعم التعليم والتعلم، وبناء اهتمامات مشتركة لتفعيل مبدأ التبادلية.
- وزارة التربية والتعليم، تشكل هذه الدراسة بالنسبة لوضعي السياسات التربوية تغذية راجعة للوقوف على نقاط القوة والضعف وتبني صانعي القرار هذا الإطار المرجعي الإداري التربوي المقترح وتفعيله.

تعريف المصطلحات

تبنت الدراسة المصطلحات الآتية:

الإطار المرجعي

إجرائياً الإطار المرجعي ذلك المخطط الذي يحدد مجموعة من المفاهيم والقيم والعادات ووجهات النظر للإداريين التربويين، ليتمكن الفرد أو المجموعة من خلالها إدراك وتقييم البيانات، واتصال الأفكار، وتنظيم السلوك. وتحديد العلاقات التبادلية بين الإدارة والمعلمين والطلبة.

العلاقة التبادلية المنتجة

تعرف العلاقة التبادلية حسب أنموذج إليت وولبرج (Ellett and Walberg) بأنها العلاقة بين المتغيرات الأربعة الآتية: سلوكيات المدير، وجو المدرسة الداخلي (سلوكيات الطلبة والمعلمين)، وجو المدرسة الخارجي (بما في ذلك الآباء)، ومخرجات الطلبة ليكون كل منها متأثراً بالمتغيرات الأخرى ومؤثراً فيها (Boyan, 1988).

وإجرائياً بأنها مجموعة من المتغيرات المقاسة بأدوات الدراسة التي تؤثر وتتأثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة ضمن العلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة.

ركائز إدارة الجودة

هي القوى الدافعة التي تحرك المنظمة نحو التطبيق الكامل لجودة الخدمة وهي: خدمة العميل كالطلبة، والتطوير المستمر، والإدارة بالحقائق القائمة على توفر المعلومات عن طريق القياس كمؤشر يبين المعلومات لاتخاذ القرار المناسب، واحترام

والتعلم للمعرفة مما يضع حاجزاً قوياً أمام تقدم العملية التعليمية. وعليه تبرز الحاجة لتفعيل العلاقة التبادلية بين الإدارة المدرسية والطلبة انطلاقاً من ركائز إدارة الجودة تتجاوز الطرق التقليدية في الممارسات الإدارية والتعليم. لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيس الآتي:

"ما الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء؟"

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الذي يتفرع عنه الأسئلة (1، 2، 3) على النحو الآتي:

ما الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء؟

1. ما واقع الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء وتقديراتهم للوضع المرغوب به تبعاً لاختلاف المتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمديرية؟
3. ما درجة ملاءمة الإطار المرجعي الإداري التربوي المقترح للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار مرجعي إداري تربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء لحل المشكلة وتجويد مخرجات العملية التعليمية بتمكين الطلبة من تعلمهم، وصناعة القرار، وتحمل المسؤولية.

الأفراد (Manivannan and Premila, 2009).

وإجرائياً بأنها تلبية حاجات التعلم في النظام التعليمي ليرتكز على المعرفة والعمل والعيش المشترك، والتعليم لتطوير الذات والمجتمع بناءً على وضع السياسات ورسم الأهداف وتعزيز العلاقات الإنسانية وإشراك الآباء وأصحاب العلاقة وصولاً إلى التحسين والتطوير المستمرين انطلاقاً من أن الطلبة شركاء فاعلون في تحقيق ذلك.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج هذه الدراسة بالآتي:

- مجتمع الدراسة المتمثل بمديري ومعلمي وطلبة مدارس مديريات تربية محافظة الزرقاء الحكومية الثلاث (مديرية تربية الزرقاء الأولى، ومديرية تربية الزرقاء الثانية، ومديرية تربية الرصيفة).
- الفترة الزمنية التي تم تطبيق أداة الدراسة فيها، وهي الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013 - 2012.
- تحددت الدراسة بصدق أدواتها، وصدق وموضوعية استجابة أفراد العينة على فقراتها.

الدراسات السابقة

تم مراجعة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة في الدراسة الحالية التي تبرز العديد من الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، وفي ما يلي عرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

في دراسة أجراها (عاشور، 2011) عنوانها "دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان"، هدفت تعرف دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع لمحلي من وجهة نظر المعلمين في المدارس وأفراد المجتمع، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي جاءت بدرجة قليلة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لجميع مجالات الدراسة فيما عدا الشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي لجميع مجالات الدراسة، فيما عدا الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة ولصالح المديرين.

وأما الدراسة التي أجرتها (أمينة رزق، 2008) بعنوان "مشكلات طلبة المرحلة الثانوية وحاجاتهم الإرشادية (دراسة

ميدانية على عينة من الطلبة في محافظة دمشق)" بهدف تعرف الحاجات الإرشادية لطلبة المرحلة الثانوية من خلال سبر المشكلات التي يعانون منها وفق عدة مجالات فضلاً عن ذلك تعرف دلالة الفروق في هذه المشكلات وفقاً لمتغيرات الصف المدرسي والجنس والتخصص. وكانت عينة البحث (423) طالباً وطالبة، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المتغيرات بين الذكور والإناث وكذلك بين التخصصات العلمية والأدبية ولكن هذه الفروق كانت واضحة بالنسبة لمتغيرات الصف الدراسي إذ زادت هذه المشكلات بجميع مجالاتها عند طلبة الثانوي نتيجة لما يعانون من ضغوط دراسية.

وأما دراسة (الداهوم، 2008) بعنوان "درجة مشاركة طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بدرجة التزامهم بالانضباط المدرسي" فقد هدفت تعرف مستوى مشاركة طلبة المدارس الثانوية بدولة الكويت في صنع القرارات المدرسية، وعلاقتها بدرجة التزامهم بالانضباط المدرسي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مشاركة طلبة المدارس الثانوية بدولة الكويت في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والطلبة كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مشاركة طلبة المدارس الثانوية في صنع القرارات المدرسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة طلبة المدارس الثانوية في صنع القرارات المدرسية ودرجة الانضباط المدرسي.

وهدف الدراسة التي قامت بها (هالة البناء، 2007) بعنوان "بناء دليل تربوي للعلاقة بين أولياء أمور الطلبة والإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في ضوء الواقع والأدب التربوي المعاصر" إلى بناء دليل تربوي بين أولياء أمور الطلبة والإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في ضوء الواقع والأدب التربوي المعاصر. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة تحددت بثلاثة مجالات هي: التعاون لتحسين تحصيل الطلبة، ولحل المشكلات السلوكية للطلبة، ولتشكيل الثقافة التنظيمية للمدارس. وجاء مستوى التعاون بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة ما بين عال ومتوسط وعلى جميع مجالات التعاون من وجهة نظر المديرين. ومتوسط وضعيف من وجهة نظر المعلمين. ومتوسط وضعيف من وجهة نظر أولياء الأمور.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

وأجرى شندلر (Schindler, 2012) دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين تصورات المديرين لسلوكيات القيادة التعليمية والتحصيل

للطلبة. إذ أجريت دراسة طولية شملت (22) مدرسة و(55) فصلاً دراسياً و(1224) طالباً في المرحلة الابتدائية. وتم تقييم الإنجازات في اللغة اليونانية والرياضيات في بداية العام الدراسي ونهايته، وقياس أسلوب القيادة لمديري المدارس والمعلمين وكذلك ثقافة الفصول الدراسية والمدرسة. وقدمت النتائج بعض الدعم التجريبي لأنموذج الآثار المباشرة لقيادة مديري المدارس على التحصيل الدراسي للطلبة وعلاوة على ذلك التحصيل الطلابي المكتسب يمكن ربطه مع عدة عوامل على مستوى المدرسة منها: أسلوب قيادة مدير المدرسة للموارد البشرية والثقافية التنظيمية على مستوى الفصول الدراسية.

خلاصة الدراسات السابقة

وخلصاً لما تم عرضه من دراسات سابقة، لوحظ أن هناك اهتماماً تربوياً عالمياً بدرجة تأثير المدير في مخرجات التعلم - الطلبة - بطريقة مباشرة وغير مباشرة وأن دوره من أهم العوامل التي تؤثر على التدريس وجودة التعليم، كما أن إشراك الطلبة في عملية التطوير وصناعة القرار وإبراز صوتهم يعد الأساس الذي ستبنى عليه النظم التعليمية مستقبلاً، والذي لا يجاريه اهتمام على المستوى العربي أو المحلي في البحث والاستقصاء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استعراض المفاهيم وجوانب العلاقة التبادلية بين الإدارة والطلبة المباشرة وغير المباشرة انطلاقاً من ركائز إدارة الجودة. وتميزت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التبادلية بين الإدارة والطلبة في أن إحداهما التأثير في الطلبة من قبل الإدارة يكون بطريقة غير مباشرة عبر عوامل وسيطة كالمعلمين والبيئة المدرسية وأولياء الأمور، لذا فإنها سعت إلى تطوير إطار مرجعي إداري تربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة من تهيئة البيئة المناسبة، ووضع السياسات، وإشراك الآباء، وتركيز التعليم على الطلبة باعتبارهم شركاء حقيقيين في العملية التعليمية، وتقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية، وجودة نواتج التعليم، والتحسين والتطوير المستمرين، وتشكل هذه الدراسة إضافة جديدة متعلقة باقتراح الإطار المرجعي للعلاقة التبادلية وهو ما لم تتناوله دراسة محلية أو عربية بالبحث في حدود علم الباحثة.

الطريقة والإجراءات

اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري بهدف التوصل

الدراسي للطلبة" في ولاية تكساس الأمريكية. هدفت الدراسة بصورة رئيسة تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التعليمية لمديري المدارس الثانوية والتحصيل الأكاديمي للطلبة. تكونت عينة الدراسة من (124) مديراً و(410) معلماً يمثلون (75) مدرسة ثانوية. وبينت الدراسة تطابق تصورات المعلمين والمديرين بأن سلوكيات القيادة التربوية لا علاقة لها بإنجاز الطلبة، وأنّ هناك ارتباطاً إيجابياً بين التحصيل العلمي للطلبة وثلاثة من سلوكيات القيادة التعليمية: المرونة، والمدخلات، والتنوعية وتقدير المصير. ووجود علاقة سلبية بين إنجاز الطلبة والسلوك القيادي المرتكز على الانضباط. فكلما كان هناك تقارب بين وجهات نظر المعلمين والمديرين لسلوكيات القيادة التربوية كان هناك زيادة في تحصيل الطلبة.

وفي دراسة عنوانها "دراسة فهم فاعلية مدير المدرسة في إنشاء وإدامة جو تعليمي ناجح لطلبة المدارس الثانوية الريفية" قام بها أولونو (Ewulonu, 2011). هدفت إلى تعرف فهم دور المديرين الذي يمكن القيام به لنجاح الطلبة الأكاديمي ولمعرفة التأثير الفعال الذي يقوم به مديرو المدارس الثانوية لمساعدة تعليم الطلبة للوصول بهم إلى غاياتهم، وتكونت عينة الدراسة من (2650) طالباً و(3) مديري مدارس في جورجيا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ القادة التربويين أظهرها تفهماً إلى أنهم يؤثرون إيجابياً في تحصيل الطلبة - بوضعهم تحصيل الطلبة على قائمة أولوياتهم - وبواسطة استخدام معلمين كفؤين ومشاركة مسؤوليات القيادة مع الآخرين ودعمهم للتغيير وتركيزهم على تطوير التعليم لجميع الطلبة.

وفي دراسة قام بها برون (Brown, 2010)، بعنوان "صوت الطلبة وإشراكهم في تطوير المدارس العالية: التعليم الشخصي والتغيير المؤسسي" في بعض المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التحقق من إشراك الطلبة كقادة في جميع أنحاء منطقة المدرسة في تحديد المشكلات في مدارسهم والعمل مع الكبار لحل هذه المشكلات والمساعدة في تطوير المدرسة. ومن نتائج الدراسة أن صوت الطلبة ساعد في إيجاد شراكات بين مديري المدارس والطلب، كما عزز مهارات القيادة وطور العلاقات وغير في بيئة المدرسة والهياكل التنظيمية في المنطقة، كما غير في جوانب مشاركة المدرسة في إستراتيجيات الإصلاح على مستوى المقاطعة.

وفي دراسة قام بها كل من كيثروتس وآخرون (Kythreotis and Others, 2010) بعنوان "تأثير أنماط القيادة المدرسية والثقافة في تحصيل الطلبة في المدارس الابتدائية بقبرص". هدفت الدراسة التحقق من أنموذج التأثير المباشر وأنموذج التأثير غير المباشر لمدير المدرسة على التحصيل العلمي

في هذه المرحلة تم جمع المعلومات النظرية والإحصائية للفئة المستهدفة وفق الخطوات الآتية:

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي وطلبة المرحلة الثانوية في مدارس مديريات التربية والتعليم الحكومية في محافظة الزرقاء، خلال العام الدراسي 2012/2013 والبالغ عددهم في مديرية تربية الزرقاء الأولى (35) مديراً ومديرة و(832) معلماً ومعلمة، و(14810) طالباً وطالبة، ومديرية تربية الزرقاء الثانية (34) مديراً ومديرة، و(265) معلماً ومعلمة، و(3684) طالباً وطالبة، ومديرية تربية الرصيفة (31) مديراً ومديرة، و(570) معلماً ومعلمة، و(8331) طالباً وطالبة، وذلك حسب الجداول الإحصائية التي تم الحصول عليها من مديريات تربية الزرقاء. ويظهر الجدول (1) البيانات التفصيلية لتوزع أفراد مجتمع الدراسة.

إلى تطوير إطار مرجعي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء. ونظراً لخصوصية البحث في تطوير الإطار المرجعي تم اتباع المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للإطار المرجعي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة

في هذه المرحلة تم استعراض الأدب النظري المتعلق بالقواعد الأساسية التي بني عليها الإطار المرجعي للدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة على المستوى المحلي والدولي.

المرحلة الثانية: القواعد التي ارتكز عليها الإطار المرجعي

بعد الاطلاع على الأدب النظري السابق والدراسات ذات العلاقة كُتبت الأسس النظرية والمواصفات لكل فئة ومجال لبناء الإطار المرجعي.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والمديرية

المجموع	الجنس		المسمى الوظيفي	المديرية
	أنثى	ذكر		
35	21	14	مدير مدرسة	مديرية تربية الزرقاء الأولى
832	422	410	معلم	
14810	7857	6953	طالب	
34	18	16	مدير مدرسة	مديرية تربية الزرقاء الثانية
265	145	120	معلم	
3684	1918	1766	طالب	
31	18	13	مدير مدرسة	مديرية تربية الرصيفة
570	291	279	معلم	
8331	4034	4297	طالب	
100	57	43	مدير مدرسة	المجموع
1667	858	809	معلم	
26825	13809	13016	طالب	
57184	29448	27736	المجموع الكلي	

مجتمع الدراسة، إذ تكونت من (2912) فرداً، منهم (95) مديراً ومديرة، و(758) معلماً ومعلمة، و(2059) طالباً وطالبة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة وفق جدول استخراج العينات الإحصائية من

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1536	52.75%
	أنثى	1376	47.25%
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	95	3.26%
	معلم	758	26.03%
	طالب	2059	70.71%
المديرية	مديرية الزرقاء الأولى	1192	40.93%
	مديرية الزرقاء الثانية	819	28.13%
	مديرية الرصيفة	901	30.94%
المجموع		2912	100.00%

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة بحثية هي الاستبانة لقياس العلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة، التي تم تطويرها لتعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها، وذلك بالاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بذلك من دراسات سابقة ومقالات وبحوث، كأنموذج بوسرت، وأنموذج بتتر، وأنموذج إيليت وويلبرج (Boyan, 1988)، ودراسة (Schindler, 2012)، ودراسة (Brown, 2010)، ودراسة (الداهوم، 2008)، ودراسة (البناء، 2007)، وكذلك رأي الخبراء والمحكمين. إذ تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين: البعد الأول قاس الوضع القائم للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة. والبعد الثاني قاس الوضع المرغوب به لذلك، وذلك وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي، وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتكون المقياس من (94) فقرة توزعت على ثمانية مجالات، وهي: مجال وضع السياسات التربوية، ومجال تركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء في إدارة المدرسة، ومجال العلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية، ومجال تهيئة البيئة المناسبة للتعليم داخل وخارج المدرسة، ومجال تقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين، ومجال إشراك الآباء وأصحاب العلاقة، ومجال جودة نواتج التعليم، ومجال التحسين والتطوير المستمرين.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة والتي بلغ عدد فقراتها (94)، تم إجراء صدق المحتوى وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (13) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، ووزارة التربية والتعليم وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ودرجة ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية. وقد تمت التعديلات اللازمة من تعديل الصياغة أو الحذف لتصبح (67) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، إذ طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وعددهم (48) فرداً من مختلف مديريات التربية والتعليم، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين نتائج التطبيقين، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.82 - 0.92)، وبلغت قيمة معامل الارتباط لبُعد الوضع القائم للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة الكلي (0.94)، وقد تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.86 - 0.91)، وبلغت قيمة معامل الارتباط لبُعد الوضع المرغوب به الكلي

الثبات لمجالات بُعد الوضع المرغوب به بين (0.84) - (0.89)، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (3) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

(0.93)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة (كرونباخ ألفا) لتعرف الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات بُعد الوضع القائم للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة، بين (0.83 - 0.90)، وتراوحت قيم معاملات

الجدول (3)

قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات البُعدين

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات لبعد الوضع القائم		قيم معاملات الثبات لبعد الوضع المرغوب به	
			ألفا كرونباخ	بيرسون	ألفا كرونباخ	بيرسون
1	وضع السياسات التربوية	9	0.85	0.84	0.88	0.85
2	تركيز التعليم على الطلبة	9	0.84	0.83	0.89	0.84
3	العلاقة التبادلية التشاركية	8	0.92	0.90	0.90	0.89
4	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم	8	0.90	0.89	0.91	0.86
5	تقدير القيمة الإنسانية	9	0.87	0.88	0.90	0.85
6	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	11	0.82	0.87	0.87	0.89
7	جودة نواتج التعليم	6	0.87	0.86	0.86	0.87
8	التحسين والتطوير المستمرين	7	0.89	0.87	0.87	0.87
	الاستبانة ككل	67	0.94		0.93	

تم تطوير الإطار المرجعي المقترح وفقاً لما يلي:

المرحلة الرابعة: بناء الإطار المرجعي

- تطوير إطار مرجعي استناداً إلى ما تمّ مراجعته من أدب سابق.
- تحديد فجوة بين الوضع القائم للعلاقة التبادلية القائمة بين الإدارة والطلبة والوضع المرغوب به.
- توضيح خطوات تطوير الإطار المرجعي.
- تقديم الشكل النهائي للإطار المرجعي، وتوضيح كيفية الاستخدام.

المرحلة الخامسة: الحكم على صلاحية الإطار المرجعي

التحكيم لملاءمة الإطار المرجعي وصلاحيته بعرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين الذين لهم علاقة مباشرة في الإدارة التربوية من أساتذة جامعات، ومديري مدارس لبيان درجة إمكانية تطبيقها في مديريات تربية محافظة الزرقاء في الأردن.

المرحلة السادسة: تقديم الإطار المرجعي للعمل

وذلك بتقديم الإطار المرجعي إلى وزارة التربية والتعليم بهدف تحسين جودة مخرجات التعليم والوصول إلى التميز لتطوير العملية التربوية التعليمية والتعلمية.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية في الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- للإجابة عن السؤال الرئيس نم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.
- للإجابة عن السؤال الأول تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test).
- للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، واختبار تحليل التباين الثلاثي (Three - Way ANOVA)
- استخراج دلالة الفروق بين متوسطات واقع العلاقة التبادلية المنتجة بين الطلبة ومديري المدارس ودرجة الممارسة المأمولة باستخدام اختبار (ت) للعينات المترابطة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وبعد تفرغ الاستبانة وتحليل نتائجها والتحقق من صدقها وثباتها، وبناءً على هذه النتائج

نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف تطوير إطار مرجعي إداري تربوي عرضت النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، إذ تمت الإجابة عن السؤال الأول والثاني أولاً كنتيجة للوصول إلى إجابة السؤال الرئيس وهو "ما الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء؟" على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية

والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمت دراسة الوضع القائم والوضع المرغوب به. ولمعرفة الوضع القائم تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوضع القائم
1	1	وضع السياسات التربوية	2.65	.92	متوسط
2	5	تقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين	2.56	1.05	متوسط
3	7	جودة نواتج التعليم	2.52	1.14	متوسط
4	4	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم داخل وخارج المدرسة	2.49	1.01	ضعيف
5	3	العلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية	2.48	1.04	ضعيف
6	8	التحسين والتطوير المستمرين	2.46	1.12	ضعيف
7	6	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	2.43	1.04	ضعيف
8	2	تركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء في إدارة المدرسة	2.38	.93	ضعيف
		واقع الإطار المرجعي ككل	2.49	.90	ضعيف

* الدرجة العظمى من (5).

في إدارة المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.93)، كما هو موضح في الجدول (4). ولمعرفة الوضع المرغوب به للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر المديرين والمعلمين والطلبة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع المرغوب به للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء.

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء كان بدرجة (2.49) وبانحراف معياري (0.90)، وهو يقابل تقدير واقع بدرجة ضعيفة. وقد احتل "مجال وضع السياسات التربوية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.92)، وجاء "مجال تقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.05). بينما جاء "مجال تركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء

(5) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع المرغوب به للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوضع المرغوب به
1	4	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم داخل وخارج المدرسة	4.00	1.01	كبير
2	1	وضع السياسات التربوية	3.99	.91	كبير
3	7	جودة نواتج التعليم	3.98	1.12	كبير
4	2	تركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء في إدارة المدرسة	3.97	.97	كبير
5	3	العلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية	3.97	1.02	كبير
6	8	التحسين والتطوير المستمرين	3.95	1.11	كبير
7	5	تقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين	3.94	1.02	كبير
8	6	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	3.88	1.09	كبير
		الوضع المرغوب به للإطار المرجعي ككل	3.96	.91	كبير

* الدرجة العظمى من (5).

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.09)، كما هو موضح في الجدول (5).
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.5$) لمتوسطات الفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء وتقديراتهم للوضع المرغوب به تبعاً لاختلاف المتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمديرية؟"

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع المرغوب به الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة (3.96) بانحراف معياري (0.91)، وهو يقابل وضع مرغوب به بدرجة كبيرة. وقد احتل "مجال تهيئة البيئة المناسبة للتعليم داخل وخارج المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.01)، وجاء "مجال وضع السياسات التربوية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.91)، وجاء "مجال إشراك الآباء وأصحاب العلاقة"

(6) الجدول

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة وتقديراتهم للوضع المرغوب به تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والمديرية

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هو تلتغ=0.019 ح=0.005	وضع السياسات التربوية	6.401	1	6.401	4.683	.031*
	تركيز التعليم على الطلبة	33.713	1	33.713	20.827	.000*
	العلاقة التبادلية التشاركية	45.570	1	45.570	25.811	.000*
	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم	8.752	1	8.752	4.914	.027*
	تقدير القيمة الإنسانية	29.335	1	29.335	15.696	.000*
	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	14.114	1	14.114	7.032	.008*
	جودة نواتج التعليم	17.231	1	17.231	7.585	.006*

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي قيمة ولكس=0.948 ح=0.000	التحسين والتطوير المستمرين	12.590	1	12.590	5.460	.020*
	وضع السياسات التربوية	102.730	2	51.365	37.577	.000*
	تركيز التعليم على الطلبة	172.504	2	86.252	53.283	.000*
	العلاقة التبادلية التشاركية	247.456	2	123.728	70.080	.000*
	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم	168.422	2	84.211	47.279	.000*
	تقدير القيمة الإنسانية	200.840	2	100.420	53.730	.000*
	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	185.363	2	92.682	46.180	.000*
	جودة نواتج التعليم	215.070	2	107.535	47.338	.000*
المديرية قيمة ولكس 0.981= ح=0.000	التحسين والتطوير المستمرين	216.166	2	108.083	46.874	.000*
	وضع السياسات التربوية	14.695	2	7.347	5.375	.005*
	تركيز التعليم على الطلبة	13.226	2	6.613	4.085	.017*
	العلاقة التبادلية التشاركية	17.722	2	8.861	5.019	.007*
	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم	4.519	2	2.259	1.268	.281
	تقدير القيمة الإنسانية	10.508	2	5.254	2.811	.060
	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	15.228	2	7.614	3.794	.023*
	جودة نواتج التعليم	5.133	2	2.567	1.130	.323
الخطأ	التحسين والتطوير المستمرين	12.475	2	6.238	2.705	.067
	وضع السياسات التربوية	3972.277	2906	1.367		
	تركيز التعليم على الطلبة	4704.090	2906	1.619		
	العلاقة التبادلية التشاركية	5130.577	2906	1.766		
	تهيئة البيئة المناسبة للتعليم	5176.056	2906	1.781		
	تقدير القيمة الإنسانية	5431.238	2906	1.869		
	إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	5832.237	2906	2.007		
	جودة نواتج التعليم	6601.334	2906	2.272		
التحسين والتطوير المستمرين	6700.637	2906	2.306			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.5$).

المجالات، حيث كانت الفروق لصالح تقديرات الإناث.
2. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات الفروق بين تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة وتقديراتهم للوضع المرغوب به، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح تقديرات ذوي المسمى الوظيفي مدير المدرسة.
3. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات تهيئة البيئة المناسبة للتعليم، وتقدير القيمة الإنسانية،

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لكل المتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمديرية) كل على حدة، وتمت معالجة الفروق بناءً على المتوسطات المحسوبة والظاهرة. واستخدام اختبار تحليل التباين المتعدد. وتبين النتائج:

1. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات الفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة وتقديراتهم للوضع المرغوب به، تعزى لمتغير الجنس عند جميع

المرحلة الثانوية ضمن المجالات الآتية: وضع السياسات التربوية، تركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء في الإدارة المدرسة، العلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية، وتهيئة البيئة المناسبة للتعليم، وتقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين، وإشراك الآباء وأصحاب العلاقة، وجودة نواتج التعليم، والتحسين والتطوير المستمرين. وفرز المتغيرات تبعاً للمجالات.

المرحلة الرابعة: تطوير الإطار المرجعي اعتماداً على الأدب التربوي ذي العلاقة من مصادر ومقالات ودراسات محكمة، واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية، وتضمينه المتغيرات الأساسية وتبسيط مفرداته وإجراءاته ضمن علاقات مباشرة وغير مباشرة يؤدي الأخذ به إلى تطوير مخرجات العملية التربوية المستفيد الأول وهم الطلبة.

المرحلة الخامسة: صدق الإطار المرجعي وذلك بعرض الإطار المرجعي المقترح في الشكل (1) على مجموعة من الخبراء والمحكمين، لإبداء أية ملحوظات لهذا التصور من خلال:

- استعراض المراحل التي يمر فيها الإطار المرجعي وترتيبها.
- الشكل الذي يضم مجالات الإطار المرجعي.
- الصياغة اللغوية ودرجة ملاءمتها. وبعد تحكيمه من قبل عدد من الخبراء والمختصين في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وبعض مديري مدارس مديريات تربية محافظة الزرقاء.

المرحلة السادسة: تم تقديم الإطار المرجعي المقترح للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة بشكله النهائي للمعنيين في وزارة التربية والتعليم بعد أن تم تحكيمه من قبل مجموعة من المحكمين وعدهم (15) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد وافقوا على الإطار المرجعي مع إجراء بعض التعديلات كالصياغة اللغوية ليخرج على أرض الواقع، للإفادة منه من قبل المهتمين والدارسين في مجال الإدارة المدرسية.

وجودة نواتج التعليم، والتحسين والتطوير المستمرين للوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة وتقديراتهم للوضع المرغوب به، تعزى لمتغير المديرية. بينما وجدت فروق عند بقية المجالات. كما هو موضح في الجدول (6).

وبناءً على نتائج الأسئلة (1، 2) تم التوصل إلى نتيجة السؤال الرئيس على النحو الآتي:

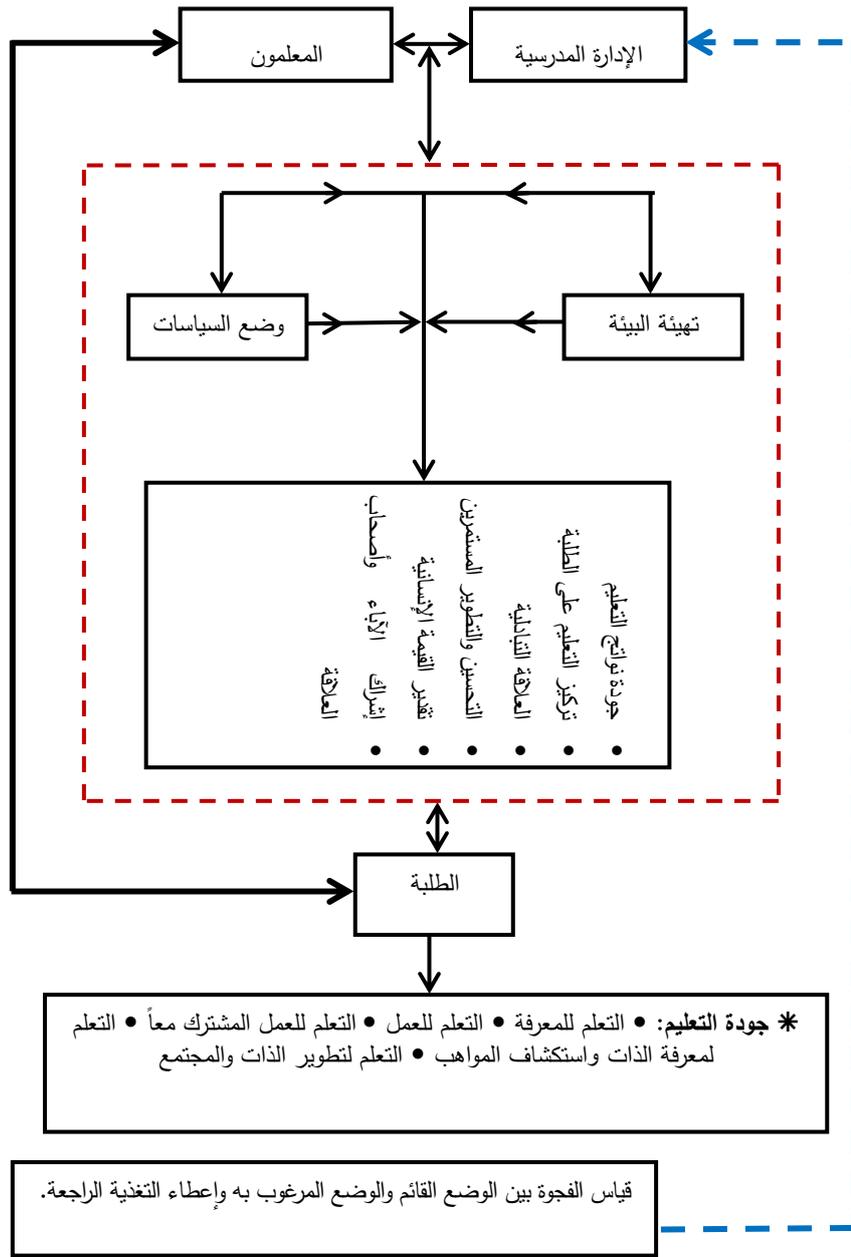
النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: "ما الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء؟".

لقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي التركيبي النظري لمعرفة كيفية توافر العلاقة بين الإدارة والطلبة في البيئة المدرسية لتطوير الإطار المرجعي وتطبيقه في وزارة التربية والتعليم الأردنية، إذ تم مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر متعددة والتعرف إلى نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال برسم الإطار العام الذي يوضح فيه كيف يمكن للوزارة الانتفاع بهذا الإطار كمدخل من مداخل إصلاح العملية التعليمية، ويهدف هذا الإطار المرجعي إلى تطوير أدوار الإدارة المدرسية وتمحورها حول تحفيز الطلبة وتمكينهم من تعلمهم. وقد مرت الدراسة في المراحل الإجرائية الآتية لتطوير الإطار المرجعي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة والطلبة وهي:

المرحلة الأولى: وفيها تم جمع الأدب النظري والدراسات السابقة لكافة الموضوعات المتعلقة بتطوير الإطار المرجعي.

المرحلة الثانية: وفيها تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لتطوير الإطار، من خلال تحليل أدب الدراسة والنماذج المتعلقة بذلك، واختبار النقاط الرئيسة الملائمة لواقع العلاقة التبادلية بين الإدارة المدرسية والطلبة في المدارس الأردنية والوضع المرغوب به.

المرحلة الثالثة: تم تطوير الاستبانة لمعرفة الوضع القائم للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في



الشكل 1. الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة

1- الإدارة المدرسية والمعلمون

وهما يشكلان أساس التطوير والتحول في النظم التعليمية لتحسين وتجويد منتج الطلبة، ومهما اختلفت أساسيات الإصلاح فإنها جميعاً تعتمد في نجاحها على دوافع وقرارات القيادات المحلية كونها نمط قيادي يسيطر على أهم العوامل التي تؤثر على التدريس وجودة التعليم ونواتجه، ومظلة التعليم

شرح كيفية استخدام الإطار المرجعي

تم بناء الإطار المرجعي المقترح للعلاقة التبادلية بين الإدارة المدرسية والطلبة بناءً على ركائز إدارة الجودة التي تسعى المدارس للوصول إليها، وفيما يلي توضيحاً ووصفاً لمكونات الإطار المرجعي والعلاقة فيما بينها في ضوء ما تم مراجعته من أدبٍ سابق، وما تم التوصل إليه من نتائج:

ويكون ذلك بتفعيل مبدأ الزمالة بأن يصغي الطلبة لزملائهم وإصغاء المديرين والمعلمين للطلبة، وعمل صداقات معهم وتشجيع العمل الجماعي؛ لأن التبادلية تعني تفعيل مبدأ أن تعطي لتأخذ في جو يسوده الاحترام في المعاملات المدرسية وتشجيع الطلبة على إبداء آرائهم ومشاركتهم في وضع الخطط والأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتبادل المعلمين والطلبة الأدوار فيتعلم كل منهم من الآخر للوصول إلى مجتمع التعلم داخل المدرسة.

7- التحسين والتطوير المستمرين

بمعنى الاستمرار في تطوير الأهداف وتحسين المدرسة بناءً على تقييم النتائج وبمشاركة الطلبة.

8- تقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين بمعاملة الطلبة بعدالة وبغض النظر عن لونهم أو جنسهم أو أصولهم أو إعاقاتهم، والعمل على توطيد العلاقات الإنسانية، وتعزيز السلوك التشاركي.

9- إشراك الآباء وأصحاب العلاقة

يقضي الطلبة أكثر من (70%) من أوقاتهم خارج أسوار المدرسة، غير أن مسؤولية تعليمهم وإندماجهم في المجتمع تقع على عاتق المدرسة، لذلك تسعى المدارس وإداراتها لإشراك أولياء الأمور وأصحاب العلاقة في وضع الخطط ورسم الأهداف، والترحيب بمساهمة أولياء الأمور والتواصل معهم، وتتعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي، وتعمل على إشراك الطلبة في أنشطة العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي، وإشراكهم في البحوث العلمية التي تعود عليهم بالنفع والفائدة.

10- جودة التعليم

وذلك بالاعتماد على أركان التعليم الجيد التي اعتمدت عليها تقارير الأمم المتحدة وهي: التعلم للمعرفة، والتعلم للعمل، والتعلم للعمل المشترك معاً، والتعلم لمعرفة الذات واستكشاف المواهب المستترة (Delors, 1996)، والتعلم للتحويل وتطوير الذات والمجتمع (UNESCO, n.d).

11- الطلبة

باعتبارهم شركاء في عملية التعليم والتعلم يتبادلون الأدوار مع المعلمين ويأخذون دوراً فاعلاً في صناعة القرارات والمبادرات، ويعملون في شراكات مع الكبار يؤثرون ويتأثرون بهم، ولهم الحق في التعبير عن آرائهم بحرية، وأما مساهماتهم ومشاركاتهم فيتم تمييزها والتأكيد عليها، ويؤثرون كذلك في البيئة والسياق المدرسي ويتأثرون به، ويرتبطون بعلاقة تبادلية غير مباشرة مع الإدارة المدرسية عبر وسائط مختلفة كالبينة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور والمعلمين.

المدرسي التي يستنزل تحتها المعلمون والطلبة والمناهج التدريسية، وهي بالتالي تؤثر بطريقة غير مباشرة على الطلبة ونتائجهم، كما أنها تؤثر بسياق وجو المدرسة بممارسة أنشطتها، فما يصلح في مدرسة معينة من ممارسات وأفعال قد لا يصلح في مدرسة أخرى تبعاً للسياقات والثقافات والأجواء. وينتقل أثر الإدارة المدرسية إلى المعلمين بطريقة مباشرة والذين بدورهم يؤثرون في طلبتهم، فطبيعة العلاقة بين الإدارة والمعلمين تبادلية ينعكس أثرها على أداء الطلبة وتحصيلهم.

2- تهيئة البيئة

إن معظم تأثير مدير المدرسة في الطلبة يكون عبر تأثيره على البيئة التعليمية كونها بيئة مناسبة وصديقة تحقق الأمن الجسدي والنفسي داخل المدرسة بجميع مرافقها، وتحل الثقة محل الخوف، وتعمل على تشجيع المبادرات والإعلاء من شأن الإبداع والتميز واحترام وتقدير الآخر بإعطائها الاهتمام للجميع، إذ لا مكان فيها للترقية أو العنصرية.

3- وضع السياسات

إن من أهم أدوار قيادة المدرسة التعليمية وضع الأهداف لتحديد المسار والاتجاه وبغير ذلك يفقد الجميع البوصلة التي تقودهم إلى أفضلية الأداء، والعمل على مناقشة الأهداف مع المعلمين والطلبة والمشاركة في وضعها ونشرها للجميع. وتبنى هذه الأهداف على بيانات أداء الطلبة ونتائجهم وتقييم مخرجات عملية التعليم، وتستخدم الإدارة أساليب تقدير الحاجات والتفكير المنظمي والإفادة من التغذية الراجعة لتقييم النتائج.

4- جودة نواتج التعليم

إن جودة نواتج التعليم تتطلب جودة المدخلات والعمليات بالابتعاد عما عهده الطلبة من أساليب التعليم التي تعتمد على التلقين والاسترجاع لتعليمهم كيف يتعلمون وكيف يتأقلمون في عالم تتطور فيه المعارف سراعاً بطريقة لا يتخيلها العقل البشري، الأمر الذي يتطلب مهارات ومعارف لتعليم الطلبة كيفية التعلم مدى الحياة تواكب هذا التغيير، وبعكس ذلك يصبح الفرد خارج نطاق الزمن.

5- تركيز التعليم على الطلبة

وذلك بوضع البرامج التعليمية المناسبة لكل من الطلبة الموهوبين والمتفوقين ولمعالجة الأداء الضعيف للطلبة، وتحديد الطلبة الذين يحتاجون عناية تعليمية خاصة وجعل الطلبة يملكون تعليمهم اعتماداً على إشراكهم في تطوير المناهج وصناعة القرارات التي تتعلق بتعلمهم، كما يتطلب تعليم الطلبة تقييم أعمالهم ذاتياً ومشاركتهم في تطوير وتحسين مدارسهم وأنشطتها.

6- العلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية

12- قياس الفجوة

وتكون بين الوضع القائم والوضع المرغوب به، وإعطاء التغذية الراجعة بدءاً من وضع السياسات والخطط وذلك بهدف تقليل الفجوة، والتحسين والتطوير المستمرين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما درجة ملاءمة الإطار المرجعي الإداري التربوي المقترح للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟"

لتعرف درجة ملاءمة الإطار المرجعي الإداري التربوي المقترح للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة من وجهة نظر الخبراء والمختصين، تم عرض الإطار على (15) من الخبراء التربويين في الجامعة الأردنية والهاشمية وبعض مديري مدارس مديريات تربية محافظة الزرقاء، وأشارت نتائج التحكيم إلى أن الإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة هو إطار واقعي واضح يمكن تطبيقه.

مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

يلاحظ أن النتائج أشارت إلى أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق مجالات الدراسة تراوحت بين (2.38) لمجال تركيز التعليم على الطلبة واعتبارهم شركاء في إدارة المدرسة و(2.65) لمجال وضع السياسات التربوية الأمر الذي يعكس ضعف التطبيق المؤدي إلى قلة الرضا عن جودة مخرجات العملية التعليمية التعليمية سواء كانت أكاديمية أو اجتماعية، كما أشارت نتائج الوضع المرغوب به إلى رغبة كبيرة في تطبيق جميع مجالات الدراسة لتجويد العملية التعليمية. وهذا ما يؤكد بوضوح أهمية التحول في المدارس وحاجتها لقيادات تربوية قادرة على إحداث هذا التحول المنشود. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Brown, 2010) في أن صوت الطلبة ساعد في إيجاد شراكات بين الإداريين والطلبة كما عزز مهارات القيادة وطور العلاقات وغير في بيئة المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس لصالح تقديرات الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة ومتوسط تقديراتهم للوضع القائم والوضع المرغوب به من جهة

ومتوسط تقديرات ذوي المسمى الوظيفي "معلم وطالب" من جهة ثانية، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتقديرات ذوي المسمى الوظيفي (معلم) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي المسمى الوظيفي (طالب) من جهة ثانية وذلك لصالح تقديرات ذوي المسمى الوظيفي (معلم) لجميع مجالات الدراسة، ويعود ذلك إلى ضعف مشاركة المعلومات، والقصور في الواجبات المشتركة، وإهمال سيادة جو الثقة والتعاون داخل المدارس، وقلة الاستماع لآراء الطلبة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لمجالات تهيئة البيئة المناسبة للتعليم، وتقدير القيمة الإنسانية، وجودة نواتج التعليم، والتحسين والتطوير المستمرين للوضع القائم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية بناءً على ركائز إدارة الجودة وتقديراتهم للوضع المرغوب به، ويعزى ذلك إلى أن قلة وجود فروق اجتماعية واقتصادية كبيرة، وتشابه المجتمعات في المديريات الثلاث أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها في هذه المجالات، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لمجالات وضع السياسات التربوية، وتركيز التعليم على الطلبة، والعلاقة التبادلية التشاركية، وإشراك الآباء وأصحاب العلاقة، ولمعرفة أسباب هذه الفروق يتطلب الأمر مزيداً من الدراسات للوقوف على الأسباب الحقيقية خلف هذه الفروق في مجتمع تتشابه فيه الظروف والبيئات. وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها (عاشور، 2011) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية.

واعتماداً على الأدب النظري ذي العلاقة واستناداً إلى نتائج الدراسة المسحية خاصة بما يتعلق بدراسة الوضع القائم والوضع المرغوب به للعلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية بناءً على ركائز إدارة الجودة، فقد تم وضع الإطار المرجعي بناءً على ما يلي:

أ- العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة علاقة تبادلية غير مباشرة، تؤثر من خلالها الإدارة المدرسية على جودة نتائج الطلبة عبر وسائط أهمها البيئة المدرسية ووضع السياسات.

ب- بينت الدراسة أهم المجالات في العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة، وأهم ما يجب عمله كما هو موضح في الجدول (7).

(7) الجدول

مجالات العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة

المجال	أهم ما يجب عمله
وضع السياسات التربوية	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الأهداف المدرسية السنوية، بصورة تتوافق مع مسؤوليات العاملين تجاه الطلبة. • استخدام الإدارة المدرسية بيانات أداء الطلبة لتطوير أهداف المدرسة. • تستخدم الإدارة المدرسية تقدير الحاجات عند اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالطلبة. • عمل الإدارة المدرسية على مناقشة الأهداف الأكاديمية مع المعلمين. • عمل الإدارة المدرسية على نشر الأهداف المدرسية لدى الطلبة.
تركيز التعليم على الطلبة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع البرامج التعليمية المناسبة لمعالجة الأداء الضعيف للطلبة. • مشاركة الطلبة لأنشطة المدرسة وتحسينها. • تحديد الطلبة الذين يحتاجون عناية تعليمية خاصة. • مشاركة الطلبة في تطوير المناهج، وصناعة القرار وتعليم الطلبة كيف يقيمون أعمالهم ذاتيا.
العلاقة التبادلية التشاركية بين أطراف العملية التعليمية.	<ul style="list-style-type: none"> • العمل على أن يسود الاحترام في المعاملات المدرسية. • تفعيل مبدأ الزمالة بأن يصغي الطلبة لزملائهم. • تحفيز الطلبة على تقديم تغذية راجعة. • الاستماع إلى الطلبة وعمل صداقات معهم. • تفعيل مبدأ أن تعطي لتأخذ.
تهيئة البيئة المناسبة	<ul style="list-style-type: none"> • توفر الأمن النفسي داخل المدرسة ومرافقها. • الرضا عن الخدمات المقدمة في المدرسة. • يعمل مدير المدرسة والطلبة على تهيئة البيئة المناسبة الخالية من الخوف. • تجسد الإدارة السلوك المحترم بنظر الطلبة. • اهتمام إدارة المدرسة بمعرفة ظروف حياة الطلبة خارج مدرستها.
تقدير القيمة الإنسانية والاجتماعية لدى الطلبة والمعلمين	<ul style="list-style-type: none"> • معاملة الطلبة بعدالة بغض النظر عن لونهم أو جنسهم أو أصولهم أو إعاقاتهم. • تعزيز السلوك التشاركي وتصويب الأخطاء بشكل لائق. • العمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين والطلبة. • تلمين آراء الطلبة ومقترحاتهم.
إشراك الآباء وأصحاب العلاقة	<ul style="list-style-type: none"> • تعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي. • الترحيب بمساهمة أولياء الأمور والتواصل معهم وتشكيل مجالس أولياء الأمور. • إشراك الطلبة بالأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي. • إشراك الطلبة في بحوث تهم المجتمع المحلي.
جودة نواتج التعليم	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد الطلبة ليكونوا مواطنين صالحين. • التركيز على تعليم الطلبة كيفية التعلم مدى الحياة. • تنمية الإبداع لدى الطلبة. • تمكين الطلبة من المهارات اللازمة لسوق العمل أو الالتحاق بالتعليم العالي. • تمكين الطلبة من إجادة التعامل مع الآخرين.
التحسين والتطوير المستمرين	<ul style="list-style-type: none"> • اهتمام الإدارة والمعلمين والطلبة بتحسين المدرسة باستمرار. • مراقبة تحسين أداء الطلبة وتقييمه باستمرار ويتم تقييمها بهدف التحسين المستمر.

التوصيات

- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم التوصل إلى التوصيات الآتية:
1. إجراء ما يلزم لتقليل الفجوة الكبيرة بين الوضع القائم والوضع المرغوب به انطلاقاً من ركائز جودة التعليم التي تفسر أسباب عدم جودة التعليم في الأردن رغم الانتشار الواسع للتعليم وازدياد أعداد الخريجين.
 2. الاهتمام في الإدارة المدرسية لما لها من دور فاعل في تحقيق الغايات عبر تأثيرها على تعليم الطلبة وتحصيلهم من خلال تأثيرهم على المعلمين وجو المنظمة التعليمية رغم الاختلاف على طبيعة وماهية هذا الدور وتزداد هذه الأهمية في المدارس الأقل حظاً وعند الحاجة إليها.
 3. تبني وزارة التربية والتعليم الإطار المرجعي المقترح للعلاقة التبادلية المنتجة بين الإدارة والطلبة بناءً على ركائز إدارة الجودة، الذي توصلت إليه الدراسة على أن يتم تجريبه، وتكليفه وفق حاجات الوزارة.
 4. إجراء المزيد من الدراسات بما يتوافق ونتيجة هذه الدراسة، إذ إن العمل على إنجاح العلاقة التبادلية المنتجة بين الطلبة والإدارة أمر في غاية الأهمية لتجويد التعليم وتمكن الطلبة من تعلمهم.

ج- تم الاعتماد في جودة التعليم على أركان التعليم الجيد كما جاءت لدى دولرز (Delors, 1996) وهي التعلم للمعرفة، والتعلم للعمل، والتعلم للعمل المشترك معاً، والتعلم لمعرفة الذات واستكشاف المواهب المستترة، وتم إضافة التعلم للتحويل وتطوير الذات والمجتمع (UNESCO, n.d) وقد اتفقت مع دراسة (Ewulonu, 2011). في أن القادة التربويين يؤثرون إيجابياً في تحصيل الطلبة بوساطة معلمين كفوئين ومشاركة مسؤوليات القيادة مع الآخرين ودعمهم للتغيير.

وأشارت نتائج التحكيم للإطار المرجعي الإداري التربوي للعلاقة التبادلية بين الإدارة المدرسية والطلبة في المرحلة الثانوية أنه إطار واقعي وواضح وشامل ويمكن تطبيقه في الواقع، وقد اتفقت نتائج التحكيم مع المعيار الذي وضع للدراسة كمؤشر على صلاحية الإطار. ويعود ذلك لكون هذا الإطار يوضح العلاقة بين الطلبة والإدارة المدرسية استناداً لركائز الجودة مما يخدم التعليم في المرحلة الثانوية ويسهم في تجويده. وفي وقت تزداد فيه أعداد ونسب المتعلمين في الأردن وتراجع فيه جودة التعليم تبرز أهمية الأخذ بهذا الإطار وتطبيقه وتطويره، كما أبرز واقع طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة الحاجة الماسة لعمل الإطار المرجعي الإداري التربوي لمديري المدارس الثانوية ومعلميها وطلبتها لإيجاد علاقة تبادلية غير مباشرة فيما بينها عبر وسائط مختلفة تحقق جودة التعليم.

المصادر والمراجع

- دمشق، مجلة جامعة دمشق، م24، ع2، ص13-35.
- الطيبي، خ (2011). إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عاشور، م (2011)، دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان، دراسات العلوم التربوية، م38، ع4، ص1205-1225.
- Akour, M.A., Shanak, R.O. (2012). Jordan Education Reform for the Knowledge Economy Support Project – A case Study, *Journal of Management Research*, 4(4).
- Booth, S. (2001). Learning Computer Science and Engineering in Context Computer Science Education, *Computer Science Education*, 3(11): 169-188.
- البناء، هـ (2007). بناء دليل تربوي للعلاقة بين أولياء أمور الطلبة والإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في ضوء الواقع والأدب التربوي المعاصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الداهوم، ر (2008). درجة مشاركة طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بدرجة التزامهم بالانضباط المدرسي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- رزق، أ (2008). مشكلات طلبة المرحلة الثانوية وحاجاتهم الإرشادية دراسة ميدانية على عينة من الطلبة في محافظة

- Kythreotis, A., Pashiardis, P. and Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools, Journal of Educational Administration, 48 (2): 218 - 240.
- Manivannan, M. and Premila, K. (2009). Application of Principles of Total Quality Management In Teacher Education Institution, Journal of College Teaching and Learning, 6(6), Retrieved, 14, 11, 2012 from <http://journals.cluteonline.com/index.php/TLC/article/view/1136>.
- McGregor, J. (2006). Recognizing student leadership- Schools and networks as sites of opportunity, Retrieved, 20, 10, 2012. From <http://ns1.rtuni.org/uploads/docs/StudentLeadershipInNLC3.pdf>.
- Northern Territory Government. (2006). School Accountability and Performance Improvement Framework. Retrieved, 21, 10, 2012. From http://www.det.nt.gov.au/_data/assets/pdf_file/0005/15773/SchoolAPIF.pdf.
- Schindler, K.A. (2012). An analysis of the relationship of perceived principal instructional leadership behaviors and student academic achievement. (Doctoral Dissertation) Tarleton State University, pro Quest, UMI dissertation publishing 2012. 3511656.
- Sewell, A. (2009). Evoking children's spirituality in the reciprocal relationships of a learning community" International Journal of Children's Spirituality, 14 (1): 5-16, DOI: 10.1080/13644360802658685, from <http://www.informaworld.com>.
- Silins, H. and Mulford, B. (2002). School as learning organizations: The case for system, teacher and student learning, Journal of Educational Administration, 40 (5): 425-446.
- The Wallace Foundation. (2012). The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. Retrieved, 20, 11, 2012. From <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.pdf>.
- Tribus, M. (2009). Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, Retrieved, 12, 4, 2012. From <http://www.exergy.se/goran/hig/ses/pdfs/demingfeuerstein.pdf>
- UNESCO. (2005). EFA Global Monitoring Report 2005: The Quality imperative. Paris: UNESCO.
- UNESCO. Five Pillars of Education, Retrieved, 18, 11, 2012. From <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/>
- Boyan, Norman, J. (ed.). (1988). Hand book of research on Educational Administration, New York: Longman, P. 99-122.
- Brown, B. (2010). Student voice and engagement in high school improvement: Individual learning and organizational change. false A Dissertations Doctor of philosophy, University of Colorado: Denver. Retrieved, 16, 7, 2013. from <http://search.proquest.com.ezlibrary.ju.edu.jo/docview/850518980?accountid=27719>.
- Delors, J. (1996). Learning The Treasure Within Report to UNESCO, UNESCO Publishing. Retrieved, 15, 11, 2012 from <http://www.unesco.org/delors/issuesandprospects.htm>
- Ewulonu, P. (2011). A Study of The Perceived Effectiveness of School Principals In Creating and Sustaining A Successful Learning Environment For Rural Secondary School Students, A Dissertation of philosophy of Doctor. Capella University. USA Retrieved 2, 11, 2012. from <http://search.proquest.com.ezlibrary.ju.edu.jo/pqdtft/docview/860765374/abstract/13A335D218A1724B0A3/1?accountid=27719>.
- Fairclough, M. (2008). Supporting Learners in the Lifelong Learning Sector, Berkshire: Open University Press. Retrieved, 14, 4, 2012. from <http://site.ebrary.com.ezlibrary.ju.edu.jo/lib/uoj/docDetail.action?docID=10273874&p00=supporting%20learner%20life%20long%20learning%20sector>.
- Fletcher, A. (2005). Meaningful student involvement guide to, students as partners in school change created for sound out. Retrieved., 26, 4, 2012. from <http://www.soundout.org/MSIGuide.pdf>
- Fletcher, A. (2004). Meaningful Student Involvement Guide to inclusive SchoolChange. Retrieved, 21, 4, 2012. From <http://www.soundout.org/MSIInclusiveGuide.pdf>
- Hargreaves, D. H. (2006). A new shape for schooling? Retrieved, 19, 4, 2012 from www.ssatrust.org.uk/www.schoolsnetwork.org.uk.
- ISO. (2012). Quality Management Principles, Retrieved, 12, 11, 2012 from http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf.
- Jacobson S., Johnson L., Ylimaki R. and Giles C. (2005). Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools, Journal of Educational Administration, 43 (6): 607 -618.
- Kohn, A. (1993). Choices for Children. Retrieved, 19, 10, 2012, From <http://www.alfiekohn.org/teaching/cfc.htm>

Developing an Educational Management Frame of Reference for Reciprocal Productive Relationship between School Management and Students at the Secondary Level Based on the Pillars of Quality Management in the Directorates of Education in Zarqa Governorate

*Hanan Fraihat, Anmar Al-Kilani**

ABSTRACT

This study aimed at developing frame of reference for Reciprocal Productive Relationship between School Management and Students at the Secondary Level Based on the Pillars of Quality Management, The study sample consisted of (95) principals, and (758) teachers, and (2059) students from managers, teachers and students of secondary schools in Zarqa governorate educational directorates. The results showed the following:

- That the degree of practice of the frame of reference for Reciprocal Productive Relationship between School Management and Students is weak in: (create an appropriate environment for learning both inside and outside the school, The reciprocal participatory relationship between the learning process parties, The continuous improvement and development, and the involvement of parents and stakeholders, considered students at center of educational process and as partner of school management), medium in three areas: (setting educational policies, valuable of the humanities and social for students and teachers, and the education outcomes quality), the degree of the frame of reference educational management practice as a whole is largely weak.
- The results of a desirable situation for the application of the educational management frame of reference came highly for all areas of study.
- Develop a frame of reference for Reciprocal Productive Relationship between School Management and Students at the Secondary Level Based on the Pillars of Quality Management, now ready for application accordingly after adjustments according to arbitration members.

Keywords: Reference Frame, Reciprocal Relationship, Pillars of Quality.

* Ministry of Education; Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 24/9/2014 and Accepted for Publication on 25/11/2014.