

## الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات

صالح أحمد عباينة\*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، استخدم الباحث مقياس الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس الذي قامت ببنائه تشانن- موران وغاريس (Tschannen-Moran & Gareis, 2004) بعد مواعته للبيئة الأردنية، استجاب له (107) من مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة عمان، وبعد استخدام الاحصاء الوصفي والتحليلي كان من نتائج الدراسة: أن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس العامة في الأردن عالية، وتترتب أبعاد الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس تنازلياً كما يلي: الكفاءة الإدارية، ثم كفاءة القيادة الأخلاقية وأخيراً كفاءة القيادة التحويلية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس العامة في الأردن في درجة كفاءتهم الذاتية المدركة تبعاً لمتغيرات: مؤهل المدير لصالح ذوي المؤهل ماجستير فأعلى، وخبرته لصالح ذوي الخبرة أكثر من خمس سنوات، ومستوى المدرسة في بعد كفاءة القيادة التحويلية لصالح مديري المدارس الثانوية، ولم تكن الفروق دالة لمتغير جنس المدير.

وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على استخدام الجوانب القيادية في عملهم، واقتراح المزيد من البحوث.

**الكلمات الدالة:** الكفاءة الذاتية، مقياس تشانن- موران وغاريس، مديرو المدارس، إدارة مدرسية، الأردن.

### المقدمة

لمدير المدرسة وكل من: الاندماج بالعمل (Federici & Skaalvik, 2011)، والثقة بالمعلمين والطلبة (Tschannen-Moran & Gareis, 2004)، والدافعية والرضا الوظيفي للمديرين وللمعلمين والاستقلالية وتوليد الكفاءة الذاتية للمعلمين والطلبة (Federici, & Skaalvik, 2012)، والتطوير المدرسي واتخاذ القرارات (Vanhoof, et al., 2014)، وتحصيل الطلبة (Green, 2008) و (Hoefler, 2008) و (Domsch, 2009) و (Watts, et al., 2011)، وعكسياً مع الاجهاد العاطفي (Federici, & Skaalvik, 2012) والاحترق النفسي وحجم المدرسة (Ozer, 2013)، أي أن الكفاءة الذاتية المدركة للمدير ترتبط بعدد كبير من العوامل المؤثرة في نجاح المدرسة. وبالتالي أصبح من المهم معرفة لماذا يفكر المدير وكيف (Tschannen-Moran & Gareis, 2004)، أي كيف ينظر المدير إلى كفاءته الذاتية في إحداث التغيير والتطوير المأمولين.

لقد ولد مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة من رحم علم النفس عندما قدم البرت باندورا (Albret Bandura) النظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory عام 1977، حيث ناقش باندورا الكفاءة الذاتية من وجهين، الأول: المخرجات المتوقعة، وتؤثر إلى الاعتقاد بأن سلوكاً محدداً يقود إلى

ينظر إلى التربية في العالم المعاصر على أنها أداة المجتمع لرسم مستقبله، ووسيلته لتحقيق أهدافه الحضارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، إلا أن نجاح التربية في كل ذلك يتوقف على توافر قيادات واعية قادرة على تحقيق أهداف التربية بفاعلية في ظل تسارع المتغيرات محلياً وعالمياً. وتؤكد نتائج البحوث التربوية بشكل متزايد أثر العنصر البشري (المعلمون والمديرون) الحاسم في تعلم الطلبة، حيث إن دور مدير المدرسة يمثل ربع تلك العوامل (Marzano, et al., 2005) و (Leithwood & Jantzi, 2008)، و (New Leaders for New Schools, 2009)، وأصبح من المقولات الشائعة في الإدارة التربوية أن وجود المدرسة الجيدة مرتبط بوجود المدير الجيد، الذي يعمل على زيادة التوقعات من المعلمين والطلبة، وهو مفتاح التغيير والتطوير المدرسي، وأشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين الكفاءة الذاتية المدركة

\* قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/12/01، وتاريخ قبوله 2015/01/01.

Bandura ويمكن لمدير المدرسة الحصول على درجة عالية من الكفاءة الذاتية المدركة بتعظيم خبراته المباشرة وغير المباشرة، وتقدير المجتمع له، واستخدامه للجوانب الانفعالية.

نخلص مما سبق إلى أن اعتقاد مدير المدرسة في قدرته يؤثر على درجة قيامه بمهام وظيفته، وعلى تحمله المسؤولية، وعلى محافظته على المستويات العالية من السيطرة والفهم للمواقف المختلفة التي تحدث في مدرسته، وتساعد على تحديد مجالات تطوره ونموه المهني، وينقل أثر اعتقاده في قدرته إلى العاملين معه وخصوصاً المعلمين والطلبة.

### مشكلة الدراسة

يلاحظ في النظم الإدارية التربوية المختلفة ومنها المدارس وجود قادة في المستوى الإداري نفسه يمتلكون المؤهلات المهنية نفسها، ولكنهم يختلفون في مقدار تحقيق أهداف المدرسة، وقد يعود ذلك لاختلافهم في إدراكهم لقدراتهم المهنية الذاتية على توجيه العاملين وتحقيق أكبر قدر ممكن من تحصيل الطلبة.

لقد وجهت وزارة التربية والتعليم في الأردن ضمن خطة تطوير التعليم المبني على اقتصاد المعرفة (2003-2013) جزءاً من جهودها إلى تطوير الإدارة المدرسية، حيث تم تنفيذ العديد من البرامج لتحسين الإدارة المدرسية، ومنها "برنامج القيادة التعليمية لتطوير المدرسة"، الذي جاء كبرنامج شامل لبناء قدرات مديري المدارس لدعم وتعزيز وترجمة الأهداف التي سعى مشروع إصلاح التعليم (ERfKE) إلى تحقيقها من خلال مفهوم التطوير انطلاقاً من المدرسة. وأصدرت الوزارة معايير القيادة التربوية، حيث تضمنت المجالات التالية: القيادة والقيم والرؤية، القيادة المتمركزة حول المتعلم، والتخطيط والتقييم، والاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أن نتائج التعليم في الأردن في السنوات الأخيرة تعرضت لنقد كبير بسبب ما أشارت إليه نتائج دراسات دولية مثل دراسة تيمس (TIMSS) لدورة (2011) التي أشارت إلى تراجع أداء طلبة الأردن مقارنة بنتائجهم في دورة عام (2007) (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2013)، ودراسة "أداء الطلاب في القراءة والحساب والممارسات التربوية والإدارة المدرسية في الأردن" التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (2012) التي أشارت إلى وجود (100) ألف طالب في الصفوف الثلاث الأولى لا يتقنون القراءة والكتابة، مما يعني وجود ضعف في المدرسة الأردنية، ولا شك في أن مدير

مخرجات متوقعة، والثاني: الكفاءة المتوقعة، حيث إن اعتقادات الكفاءة الذاتية للفرد تحدد إلى درجة كبيرة قدرته على الانجاز (Bandura, 1977, 193). ويتابع باندورا Bandura إن الاعتقاد بفاعلية الذات للعاملين في المدرسة لا يقل أهمية إن لم يكن أهم من مجرد القاعدة المعرفية للتربوي وصقل مهاراته وقدراته، فليس مهما مجرد قدرات الشخص بل المهم هو معتقداته بشأن قدراته.

ومن جهة أخرى يتضمن مفهوم الفاعلية الذاتية فكرة أن المثيرات الاجتماعية في الوسط الذي يوجد فيه الفرد تؤثر في شعوره بالكفاءة عند القيام بمهام ومتطلبات العمل (العوم وآخرون، 2014)، وتعد الكفاءة الذاتية المدركة للفرد من أكثر المتنبئات لسلوكه الانساني ودافعيته للعمل، ومنذ السبعينيات من القرن العشرين اعتبر الباحثون الكفاءة الذاتية عاملاً مهماً في تحسين التعليم والنهوض بالإصلاح التعليمي، ووصل الأمر ببعضهم إلى أن عد أي برنامج إصلاح تعليمي بدون النهوض بكفاءة الذات للعاملين مصيره الفشل (Green, 2008)، حيث تقدم نظرية الكفاءة الذاتية المدركة تصريحات في كيفية سلوك مديري المدارس والمعلمين ودوافعهم لأداء أعمالهم، وتأثير ذلك على ممارساتهم التربوية وخصوصاً تعلم الطلبة.

وبما أن سلوك المدير يظهر في المواقف الإدارية المختلفة؛ فإن هذا السلوك يرتبط بشكل مباشر بدرجة إدراك المدير لكفاءة الذاتية، ويتم ذلك في ثلاثة مستويات (رضوان، 1997):

**الأول:** اختيار الموقف، أي أن المدير سيختار المواقف التي يستطيع فيها السيطرة على مشكلاتها ومتطلباتها، ويتجنب المواقف التي تحمل له الصعوبات في طياتها.

**والثاني:** الجهد المبذول، فالمدير الذي يشعر بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية سوف يبذل من الجهد والمثابرة أكثر من المدير الذي يشعر بدرجة أقل من الكفاءة الذاتية.

**والمستوى الثالث:** المثابرة في السعي للتغلب على الموقف، فالتقدير المسبق المرتفع للكفاءة الذاتية سيعطي المدير الثقة بأن مساعيه سوف تقوده إلى النجاح بغض النظر عن صعوبتها، في حين أن التقدير المنخفض للكفاءة الذاتية سيدفع المدير إلى بذل القليل من الجهد والمثابرة. وفسر باندورا (Bandura, 2000, 120) سلوك المدير الإداري وفقاً لإدراكه لكفاءته الذاتية بأن المدير الذي يشك في قدراته يسبب ضياع جهود العاملين، وينشر بينهم اليأس من التطوير والتحسين، ويضعف من قدراتهم على إيجاد الحلول والأفكار البناءة، بينما يعمل المدير المدرك لكفاءته المهنية على تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة والتحديات المهنية المختلفة. ويتابع باندورا

لمديري المدارس مع متغيرات مدرسية خاصة بالمديرين أنفسهم مثل: رضاهم الوظيفي، واحترامهم النفسي، وثقتهم بأنفسهم وبالمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وأنماط قيادتهم، أو متغيرات خاصة بالمعلمين مثل: ممارساتهم التعليمية، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، أو متغيرات خاصة بالطلبة أهمها تحصيلهم الدراسي.

### مصطلحات الدراسة

**الكفاءة:** تعرف الكفاءة (Efficiency) بأنها درجة تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وزمن وبأكثر جودة (<http://en.wikipedia.org/wiki/Efficiency>).

**الكفاءة الذاتية المدركة:** (Perceived Self-Efficacy) هي معرفة الفرد لقدرته على إحداث الفرق وإنجاز المهام الموكلة إليه (Bandura, 1993).

درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس: هي مجموعة اعتقادات مديري المدارس المتعلقة بقدراتهم المهنية التي تمكنهم من القيام بمهام الإدارة المدرسية على أتم وجه. ولأغراض هذه الدراسة تعرف درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس إجرائياً بمقدار تقدير مديري المدارس العامة في محافظة العاصمة لامتلاكهم قدرات إدارية وقيادية تضمنتها المقياس المستخدم في هذه الدراسة.

مديرو المدارس العامة: وتم تعريفهم إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنهم مجموعة الأشخاص العاملين في مديريات تربية العاصمة عمان الموكلة إليهم مهام إدارة مدارس التعليم العام الحكومية للعام الدراسي 2013/2014.

### حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- زمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2014.

- مكانية: مديريات التربية والتعليم بمحافظة العاصمة، وهي: قسبة عمان والقويسمة ووادي السير والجامعة وماركا وسحاب وناعور والجيزة.

- بشرية: عينة الدراسة من مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة.

### محددات الدراسة

- يفترض الباحث استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المستخدم بصدق وموضوعية.

- يفترض الباحث كفاية صدق وثبات المقياس المستخدم

المدرسة أول من يُسأل عن ذلك، وبالتالي صارت كفاءة مديري المدارس محل شك وتساؤل مجتمعي، انتقل هذا الشعور إلى المديرين أنفسهم، فأصبح بعضهم غير قادر على إدراك كفاءته المهنية الذاتية، وبالتالي انخفاض تأثيره على العاملين وضعف مساهمته في تحسين بيئة التعليم والتعلم في المدرسة.

### أسئلة الدراسة

وفي هذا الإطار تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: ما درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن؟ ويتفرع عن هذا السؤال السؤالان التاليان:

1- ما درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن لدرجة كفاءتهم الذاتية المدركة تبعاً لمتغيرات: جنس المدير، أو مؤهله، أو خبرته، أو مستوى المدرسة التي يعمل فيها؟.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن، وبالتحديد تهدف إلى:

1- تحديد درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن من وجهة نظرهم.

2- الكشف عن اختلاف درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن تبعاً لمتغيرات جنس المدير، ومؤهلاته، وسنوات خبرته، ومستوى المدرسة التي يعمل فيها.

### أهمية الدراسة:

تتبقى أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحديد درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة لأول مرة في الأردن والوطن العربي -حسب علم الباحث-، لما لكفاءة المدير المدركة من أثر بالغ على أداء العاملين وخاصة المعلمين وتحصيل الطلبة في مدارسهم، مما يعني استفادة واضعي السياسات التربوية والإدارات العليا ومديري المدارس أنفسهم في فهم أفضل لجانب نفسي يؤثر في عمل مدير المدرسة وهو درجة إدراكه لكفاءته الذاتية. وستفتح الدراسة المجال لباحثين آخرين لدراسة ارتباط الكفاءة الذاتية المدركة

في الدراسة ومواعمه للبيئة الأردنية.

### الدراسات السابقة

لقد بدأت البحوث حول الكفاءة الذاتية للعاملين في النظام المدرسي منذ ما يزيد على ثلاثة عقود، مترامنة مع انتشار نظرية باندورا Bandura المعرفية الاجتماعية، إلا أن دراسات تحديد الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس كانت قليلة، ومنها دراستا هلمان (Hillman, 1986) وديموك وهاتي (Dimmock & Hattie, 1996)، ويعد عام (2004) بدء انتشار دراسات تحديد الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس، وذلك عندما قامت تشانن- موران وزميلها غاريس (Tschannen- Moran & Gareis, 2004) ببناء مقياس الكفاءة الذاتية المدركة للمدير (The Principal Sense of Efficacy Scale) (PSES) الذي أصبح المقياس الشائع لأغلب دراسات الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس فيما بعد، ومن هذه الدراسات:

دراسة سانتاماريا (Santamaria, 2008) التي هدفت إلى تحديد الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة من (541) مديراً للمدارس الابتدائية والثانوية، وأشارت النتائج إلى وجود درجة عالية (7 من 9) من الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس وتترتب أبعدها تنازلياً: كفاءة القيادة التحويلية ثم كفاءة القيادة الأخلاقية ثم الكفاءة الإدارية.

وأجرى ناي (Nye, 2008) دراسة في ولاية تكساس الأمريكية هدفت إلى تعرف علاقة الكفاءة الذاتية المدركة في بعدي القيادة التحويلية والأخلاقية لمديري (289) مدرسة عامة بعوامل شخصية ومدرسية، وكان من نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية في القيادة التحويلية للمدير وكل من الجنس والخبرة التعليمية ومستوى المدرسة، ووجود علاقة ارتباطية بين الكفاءة الأخلاقية وكل من انضباط الطلبة ومشاركة أولياء الأمور، ولم تكن العلاقة دالة لمتغيرات الخبرة الإدارية والمؤهل.

وأجرت دومك (Domsch, 2009) دراسة هدفت إلى تحديد الكفاءة الذاتية المدركة لمديري ومعلمي (9) مدارس ابتدائية في وسط الغرب الأمريكي، وعلاقتها بتحصيل الطلبة، استخدمت الباحثة مقياس الكفاءة المدركة للمديرين والمعلمين، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس ولعلميها، وترتبط الكفاءة الذاتية المدركة للمديرين إيجابياً بتحصيل الطلبة.

في حين هدفت دراسة هيوز (Hughes, 2010) إلى معرفة تأثير برامج إعداد مديري المدارس على كفاءاتهم الذاتية

المدركة، تم توزيع مقياس (PSES) إلى (37) مديراً مشاركين في مؤتمر تربوي في جامعة جورج واشنطن الأمريكية، وأشارت النتائج إلى وجود درجة عالية (8 من 9) من الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس، وتترتب أبعدها تنازلياً: كفاءة القيادة التحويلية ثم كفاءة القيادة الأخلاقية ثم الكفاءة الإدارية، وكان تأثير برنامج الأعداد ذا دلالة إحصائية على بعد الكفاءة الإدارية، ولم تكن الفروق دالة لكل من كفاءة القيادة التحويلية وكفاءة القيادة الأخلاقية. ولم تكن الفروق في الكفاءة الذاتية لمديري المدارس دالة إحصائياً لمتغيرات العمر والجنس والخبرة السابقة.

وأجرت مواك (Moak, 2010) دراسة هدفت إلى استكشاف الكفاءة الذاتية المدركة لدى (123) مدير مدرسة ابتدائية في ولاية ميسوري الأمريكية وعلاقتها بتحصيل الطلبة، استخدمت الباحثة مقياس (PSES)، وكان من نتائج الدراسة وجود درجة عالية (7.2 من 9) من الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس وتترتب أبعدها تنازلياً: كفاءة القيادة الأخلاقية ثم كفاءة القيادة التحويلية ثم الكفاءة الإدارية.

بينما هدفت دراسة واتس وزملاؤه (Watts, et. al., 2011) التي أجريت في (14) منطقة تعليمية في غرب ولاية فرجينيا الأمريكية، إلى تحديد الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس وعلاقتها بعوامل مدرسية وعوامل اجتماعية سائدة في المنطقة، حيث تم توزيع مقياس الكفاءة الذاتية المدركة (PSES) إلى (180) مديراً عبر البريد الإلكتروني استجاب منهم (82) مديراً فقط، وكان من نتائج الدراسة: إن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس عالية، إذ بلغت (3.91 من 5)، وتترتب أبعاد المقياس تنازلياً كما يلي: كفاءة القيادة التحويلية، كفاءة القيادة الأخلاقية، وأخيراً الكفاءة الإدارية، ويوجد ارتباط إيجابي لدرجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس وعوامل مدرسية مثل: التدريس والتحصيل والبيئة التعليمية، وسلوك التلاميذ، والسلوك الأخلاقي، وأخيراً تتأثر الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس بالعوامل الاجتماعية السائدة في المجتمع المحلي.

وفي ولاية لويزيانا الأمريكية أجرى ويليامز (Williams, 2012) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة لمدير المدرسة وتحصيل طلابه، استخدم الباحث مقياس (PSES) بمشاركة (271) مديراً، وكان من نتائج الدراسة: أن درجة تقدير مديري المدارس لكفاءتهم الذاتية عالية إذ بلغ (7.88 من 9)، وتترتب أبعاد المقياس تنازلياً كما يلي: كفاءة القيادة التحويلية، ثم كفاءة القيادة الأخلاقية وأخيراً الكفاءة الإدارية، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين درجة الكفاءة الذاتية المدركة للمدير وخبرته في الإدارة، ويوجد ارتباط إيجابي

و (Watts, et. al., 2011) و (Williams, 2012) و (Ozer, 2013)، واختلقت في ترتيب أبعاد المقياس. تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في هدفها وهو استكشاف الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس، واستخدام مقياس (PSES) الذي قامت ببنائه (Tschannen-Moran & Gareis, 2004)، وتختلف عنها في سعيها لتحديد كفاءة مديري المدارس في ضوء متغيرات عديدة، والبيئة التي تُجرى فيها، وهي البيئة العربية لها تجربتها الثقافية والتربوية الخاصة.

#### إجراءات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها والمقياس المستخدم وصدقه وثباته ومتغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف وتحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي وأداته مقياس الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس، لملاءمة هذا المنهج مع طبيعة البحث.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان البالغ عددهم (650) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بحيث تشكل (25%) تقريباً من المجتمع، ومن كل مديرية تربية، استجاب منهم (107) مديراً ومديرة، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013/2014، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة.

بين درجة الكفاءة في القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة. وفي النرويج أجرى فديريسي (Federici, 2013) دراسة لاستكشاف العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة لدى (1818) مدير مدرسة وعدد من المتغيرات، باستخدام مقياس Norwegian Principal Self-Efficacy Scale الإلكتروني، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية لدرجة الكفاءة الذاتية المدركة والاستقلالية الإدارية والرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية مع القيود التربوية والمالية والقانونية والاجتماعية.

وأجرى أوزر (Ozer, 2013) دراسة في تركيا لتحديد درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري (119) مدرسة ابتدائية وعلاقتها باحتراقهم النفسي وخبراتهم وحجم المدرسة، وقد استخدم الباحث مقياس (PSES) ومقياس (Friedman School Principal Burnout Scale) بعد موافقتها مع البيئة التركية، وأشارت النتائج إلى وجود درجة عالية من الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس، ووجود ارتباط إيجابي لكفاءتهم الذاتية المدركة مع خبراتهم في الإدارة المدرسية، وسلبياً مع احتراقهم النفسي وزيادة حجم المدرسة.

وأخيراً أجرى فانهورف وزملاؤه (Vanhoof, et al., 2014) دراسة في بلجيكا لاستقصاء العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس واستخدامهم للبيانات لأغراض تطوير السياسات المدرسية واتخاذ القرارات، وقد استجاب (451) مديراً لأداة الدراسة، وكان من نتائجها وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً لدرجة الكفاءة الذاتية المدركة للمدير واستخدامه للبيانات للتطوير المدرسي.

#### التعليق على الدراسات السابقة

نخلص مما سبق إلى أن الدراسات العالمية أشارت إلى وجود درجة عالية من الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس (Santamaria, 2008) و (Hughes, 2010) و (Moak, 2010)

#### الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة

المتغير	الجنس		المؤهل		الخبرة		مستوى المدرسة	
	ذكر	انثى	بكالوريوس وديبلوم	ماجستير فاعلى	5 سنوات فأقل	أكثر من 5 سنوات	سادس وما دون	عاشر وما دون
العدد	29	78	72	35	29	78	34	30
النسبة المئوية %	27.1	72.9	67.3	32.7	27.1	72.9	31.8	28.0
المجموع	107		107		107		107	

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس (The Principal Sense of Efficacy Scale) الذي قامت ببنائه كل من تشانن- موران وغاريس (Tschannen-Moran & Gareis, 2004) الذي تكون من (18) فقرة تمثل كل سب منها أحد جوانب الكفاءة الذاتية لمدير المدرسة مسبقاً كل منها بعبارة: بصفتك مدير مدرسة الآن، إلى أي مدى تستطيع؟، وتتوزع فقرات المقياس إلى ثلاثة أبعاد هي: الكفاءة الإدارية: ويضم الفقرات (3، 11، 12، 15، 17، 18)، وكفاءة القيادة التحويلية: ويضم الفقرات (1، 2، 4، 6، 7، 9)، وكفاءة القيادة الاخلاقية: ويضم الفقرات (5، 8، 10، 13، 14، 16). وتكون الاستجابة متدرجة على سلم ليكرت التساعي، وأعطى الباحثان حقوق استخدام هذا المقياس لأغراض البحث التربوي.

## صدق المقياس

تم تعريب هذا المقياس بالاستعانة بخمسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية ثنائي اللغة (العربية والانجليزية) وتكليفه للبيئة الأردنية، ثم تم عرض المقياس المترجم إلى متخصص في اللغة العربية الذي راجعه لغوياً، وتم تعديل بعض الكلمات وإعادة صياغة بعض الفقرات.

وتم التحقق من صدق المحتوى لـ "مقياس الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس" بصيغته العربية، من خلال عرضه على (10) من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والنفسية والإدارية من أساتذة الجامعات الأردنية، وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين تم تفرغ آرائهم واقتراحاتهم، وبناء عليها تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

## ثبات المقياس

وتم التحقق من ثبات المقياس بصيغته العربية ووضوح فقراته بتطبيقه على (15) مديراً من خارج عينة الدراسة، حيث تم احتساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وبلغت (0.85) لبعده كفاءة الإدارة، و(0.76) لبعده كفاءة القيادة التحويلية، و(0.84) لبعده كفاءة القيادة الاخلاقية، وبلغت للمقياس ككل (0.83). وقد بقي عدد الفقرات بصورتها النهائية على ما كانت عليه في المقياس الأصلي أي (18) فقرة. وتم اعتماد تدرج خماسي لدرجة

استجابة المبحوثين (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

وقد اختير هذا المقياس لتفرده بقياس غرض هذه الدراسة وشهرته الواسعة وصدقه وثباته المرتفع واستخدامه في دراسات كثيرة وفي أماكن متعددة، ذكر بعضها في الدراسات السابقة.

## متغيرات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات، وهي:

**أولاً: المتغيرات المستقلة:** وتضم متغير الجنس وله فئتان ذكر وأنثى. ومتغير المؤهل الذي ينقسم إلى فئتين: بكالوريوس ودبلوم، وماجستير فأعلى. ومتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، وله فئتان: خمس سنوات فأقل، وأكثر من خمس سنوات، ومتغير مستوى المدرسة التي يعمل بها المعلم، وله ثلاثة مستويات: أساسية سادس وما دون، وأساسية عاشر وما دون، وثانوية.

**ثانياً: المتغير التابع:** وهو درجة تقدير مدير المدرسة لكفاءته الذاتية.

## الأساليب الاحصائية المستخدمة

تم في هذه الدراسة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من الاحصاء الوصفي للاجابة عن السؤال الأول، واستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الاحادي One-way ANOVA واختبار شافيه من الاحصاء التحليلي للاجابة عن السؤال الثاني. ولتحديد درجة الكفاءة الذاتية المدركة للمدير فقد تم اعتماد المعيار التالي: من (1,00-2,33) قليلة، ومن (2,34-3,67) متوسطة، ومن (3,68-5,00) عالية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول الذي نص على: ما درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن من وجهة نظرهم؟ للاجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة الكفاءة الذاتية المدركة لفقرات المقياس ولأبعاده الثلاثة، والجداول (2 و 3 و 4 و 5) توضح ذلك.

## الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الكفاءة لأبعاد المقياس وللمقياس ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكفاءة	الرتبة
1	الكفاءة الإدارية	4.15	0.55	عالية	1
3	كفاءة القيادة الاخلاقية	3.68	0.57	عالية	2
2	كفاءة القيادة التحويلية	3.65	0.60	متوسطة	3
	المقياس ككل	3.83	0.52	عالية	

## الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الكفاءة لفقرات بعد الكفاءة الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكفاءة	الرتبة
11	ضبط برنامج العمل اليومي	4.28	0.79	عالية	1
18	تحديد أولويات متطلبات الوظيفة	4.25	0.79	عالية	2
3	استثمار الوقت لمتطلبات العمل	4.24	0.75	عالية	3
17	التعامل مع ضغوط العمل	4.08	0.77	عالية	4
15	إدارة العمل الكتابي اللازم للوظيفة	4.07	0.77	عالية	5
12	تشكيل السياسات العملية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة	3.99	0.79	عالية	6
	البعد ككل	4.15	0.55	عالية	

(Moak, 2010) و (Hughes, 2010) و (Santamaria, 2008)

و (Watts, et. al., 2011) و (Williams, 2012) و (Ozer, 2013).

2- تترتب أبعاد الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة في الأردن تنازلياً كما يلي: الكفاءة الإدارية، ثم كفاءة القيادة الأخلاقية وأخيراً كفاءة القيادة التحويلية. وتعني هذه النتيجة أن درجة تقدير مديري المدارس العامة لكفاءاتهم الإدارية عالية، وقد يعود ذلك إلى أن العمل الإداري يمثل أولوية في أعمال مديري المدارس وممارساتهم لها تكون واضحة ومحددة، وهي أسهل من القيادة التي تحتاج كاريزما معينة، وقدرات خاصة، وهذا يتوافق مع النظرة العامة للإدارة المدرسية في الأردن بأنها تسييرية وليست قيادية، حيث جاءت تقديراتهم لكفاءاتهم القيادية (الأخلاقية والتحويلية) في المرتبتين الثانية والثالثة. وتتعارض نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي كانت فيها أبعاد القيادتين التحويلية والأخلاقية أعلى منها للكفاءة الإدارية مثل دراسات (Santamaria, 2008) و (Hughes, 2010) و (Moak, 2010) و (Watts, et. al., 2011) و (Williams, 2012).

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب أبعاد المقياس:

**البعد الأول:** الكفاءة الإدارية، تم احتساب المتوسطات

بالاطلاع على ما ورد في الجدول (2) يمكن التوصل إلى

النتائج التالية:

1- إن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن عالية وبمتوسط حسابي (3.83 من 5) وانحراف معياري (0.52). وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس في الأردن لديهم ادراك عال لكفاءاتهم الذاتية، ويوجد توافق بين قدرات مديري المدارس وما يعتقدونه تجاهها، وربما يعود ذلك إلى أن تعيين مديري المدارس يتم وفق شروط متشابهة من الخبرة والمؤهلات، ويعملون في بيئات متشابهة، ويتلقون تدريباً مناسباً، حيث يخضع المديرون الجدد لبرامج تدريب متخصصة، وأشار هيوز (Hughes, 2010) إلى أن تأثير برنامج الاعداد كبير على كفاءة المديرين وخاصة لبعده الكفاءة الإدارية، وأكدت نتائج دراسة ديناي (Denise, et al., 2014) على زيادة الكفاءة الذاتية المدركة لمدير المدرسة بزيادة مدة الاشتراك في برامج دعم المدرسة. ومن جهة أخرى يغلب على استجابات الحديث عن الذات الاتجاه إلى إظهار النفس بأفضل وضع ممكن (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). وتتوافق هذه النتيجة مع مجمل نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود درجة عالية من الكفاءة الذاتية المدركة

ما يعني انخفاض تقديرات مديري المدارس لإدراكهم لقدراتهم على إثارة حماس الطلبة والعاملين لرؤية المدرسة المشتركة، وقد يعود ذلك إلى أن رؤية المدرسة (إن وجدت) ربما تكون قد تمت بلورتها على عجل، ولم يشارك فيها المعلمون والطلبة بالشكل المطلوب، وبالتالي الصعوبة التي يشعر بها المدير من قدرته على إثارة حماسهم تجاهها.

**البعد الثالث:** كفاءة القيادة الأخلاقية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة الكفاءة لجميع فقرات بعد كفاءة القيادة الأخلاقية، والجدول (5) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (5) أن مديري المدارس في الأردن يشعرون بكفاءتهم العالية في القيادة الأخلاقية، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.57) وجاءت الفقرة رقم (14) "إيجاد السلوك المقبول/المرغوب به لدى الطلبة" في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة كفاءة مدركة عالية، وهذا يعني شعور المدير الكبير في قدرته على إيجاد السلوك المقبول لدى الطلبة، وقد يعود ذلك إلى سلوك القدوة الذي يتبعه المدير مع الطلبة، حيث يقوم بإبراز نماذج من التاريخ الإسلامي والوطني والمدرسي وخصوصاً في فعاليات الإذاعة المدرسية والأنشطة الطلابية المختلفة. بينما جاءت الفقرة رقم (10) "غرس قيم المجتمع السائدة في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة كفاءة متوسطة، ما يعني انخفاض تقديرات مديري المدارس لإدراكهم لقدراتهم على غرس قيم المجتمع السائدة في المدرسة، وقد يعود ذلك إلى أن غرس القيم من أصعب المهام، وخصوصاً أن اهتمامات الطلبة الشخصية الآن هي منتجات التكنولوجيا الرقمية.

**ثانياً:** نتائج السؤال الثاني، الذي ينص: هل توجد فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس العامة في الأردن لدرجة كفاءتهم الذاتية المدركة تبعاً لمتغيرات: جنس المدير، أو مؤهله، أو خبرته، أو مستوى المدرسة التي يعمل فيها؟.

ولتعرف وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لكفاءتهم الذاتية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة، فقد تم إجراء التحاليل الإحصائية كما يلي:

**المتغير الأول:** الجنس، تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس لدرجة كفاءتهم الذاتية المدركة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة الكفاءة لجميع فقرات بعد الكفاءة الإدارية، والجدول (3) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة الكفاءة المدركة لبعد الكفاءة الإدارية لمديري المدارس في الأردن عالية، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت الفقرة رقم (11) "ضبط برنامج العمل اليومي" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى تقدير لكفاءة المدير الذاتية على مستوى البعد والمقياس ككل بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.79)، وهذا يعني الكفاءة الذاتية العالية التي يشعر بها المدير بخصوص ضبطه لبرنامج العمل المدرسي، ويعدها أكثر مهامه الإدارية، وفي الواقع يعد ضبط برنامج العمل اليومي أساس قيام عمليات التعليم والتعلم، وكل ما يتم في السياق المدرسي. بينما جاءت الفقرة رقم (12) "تشكيل السياسات العملية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.79)، ما يعني وجود انخفاض نسبي لتقديرات مديري المدارس في إدراكهم لقدراتهم على تشكيل السياسات العملية، وقد يعود ذلك إلى اعتقاد بعض مديري المدارس أن السياسات من وظائف المستويات الإدارية الأعلى، وكانت دراسة (Vanhoof, et al., 2014) قد أشارت إلى العلاقة الإيجابية بين الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس وتطوير السياسات المدرسية واتخاذ القرارات.

**البعد الثاني:** كفاءة القيادة التحويلية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد درجة الكفاءة لجميع فقرات بعد كفاءة القيادة التحويلية، والجدول (4) يوضح ذلك. يلاحظ من الجدول (4) أن كفاءة القيادة التحويلية كما يشعر بها مديرو المدارس بمحافظة العاصمة في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.60)، وحازت الفقرة رقم (9) "إثارة دافعية المعلمين للعمل" على أعلى تقدير لكفاءة المدير على مستوى البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.95)، وهذا يعني الكفاءة العالية التي يشعر بها المدير على إثارة دافعية المعلمين للعمل، ويعدها أكثر مهامه القيادية اتقاناً، ويعد إثارة دافعية المعلمين أساسياً لاستمرارية التعليم والتعلم بإندماج وتمكن، وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه كل من: (Pajares, 2005) و (Green, 2008) من أن الكفاءة الذاتية المدركة ترتبط إيجابياً بالدافعية للعمل، وهي من أكثر المتنبئات لسلوكه الإنساني. بينما جاءت الفقرة رقم (2) "إثارة حماس الطلبة والعاملين لرؤية المدرسة المشتركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) ويقابل درجة كفاءة مدركة متوسطة،

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الكفاءة لفقرات بعد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكفاءة	الرتبة
9	إثارة دافعية المعلمين للعمل	4.07	0.95	عالية	1
6	توفير بيئة تعلم إيجابية في المدرسة	4.03	0.78	عالية	2
4	إدارة التغيير في المدرسة	3.88	0.87	عالية	3
7	رفع مستوى تحصيل الطلبة في الامتحانات العامة	3.77	0.83	عالية	4
1	تسهيل تعلم الطلبة	3.27	0.82	متوسطة	5
2	إثارة حماس الطلبة والعاملين لرؤية المدرسة المشتركة	2.86	0.82	متوسطة	6
	البعد ككل	3.65	0.60	متوسطة	

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الكفاءة لفقرات بعد القيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكفاءة	الرتبة
14	إيجاد السلوك المقبول/المرغوب به لدى الطلبة	4.16	0.79	عالية	1
13	إدارة سلوك الطلبة بشكل فاعل في المدرسة	4.01	0.90	عالية	2
5	إيجاد الروح المدرسية للغالبية العظمى من المجتمع الطلابي	3.90	0.80	عالية	3
8	تعزيز الصورة الإيجابية للمدرسة لدى الرأي العام	3.68	1.14	عالية	4
16	إيجاد الممارسات الأخلاقية للعاملين في المدرسة	3.32	0.71	متوسطة	5
10	غرس قيم المجتمع السائدة في المدرسة	3.01	0.77	متوسطة	6
	البعد ككل	3.68	0.57	عالية	

#### الجدول (6)

اختبار (ت) لفحص تقديرات مديري المدارس لكفاءتهم الذاتية تبعاً لجنسهم: ذكر/أنثى

البيد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الكفاءة الإدارية	ذكر	29	4.11	0.74	-0.50	105	0.620
	أنثى	78	4.17	0.46			
كفاءة القيادة التحويلية	ذكر	29	3.66	0.63	0.09	105	0.927
	أنثى	78	3.64	0.59			
كفاءة القيادة الاخلاقية	ذكر	29	3.76	0.70	0.94	105	0.352
	أنثى	29	3.76	0.70			
الكفاءة كلي	ذكر	29	3.76	0.70	0.94	105	0.352
	أنثى	78	3.82	0.48			

لكفاءتهم الذاتية، وقد يعزى ذلك إلى تشابه البيئة التربوية والاجتماعية التي يعمل بها المديرون والمديرات، وعدم وجود تفريق في المجتمع التربوي لعمل المدير تبعاً لجنسه، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هيوز (Hughes, 2010) التي لم تكن فيها الفروق في الكفاءة الذاتية لمديري المدارس دالة

يلاحظ من الجدول (6) عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس العامة في الأردن ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الذاتية المدركة تبعاً لمتغير جنس المدير (ذكراً، أنثى)، ولجميع أبعاد المقياس، وهذا يعني تشابه المديرين والمديرات في إدراكهم

لجميع أبعاد المقياس وللمقياس ككل لصالح المديرين ذوي المؤهل ماجستير فأعلى، وهذا يعني زيادة تقدير مديري المدارس لكفاءاتهم الذاتية بزيادة مؤهلاتهم العلمية، وقد يعزى ذلك إلى زيادة اطلاع ووعي هذه الفئة من مديري المدارس بما توفر لهم من معرفة أكاديمية أثناء دراساتهم العليا، ولم تشر أي من الدراسات السابقة إلى أثر المؤهل العلمي لمدير المدرسة على تقديره لكفاءته الذاتية.

**المتغير الثالث:** خبرة المدير، تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفروق في تقديرات مديري المدارس لدرجة كفاءاتهم الذاتية المدركة تبعاً لخبراتهم في الإدارة المدرسية، والجدول (8) يوضح ذلك.

إحصائياً لمتغير الجنس، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناي (Nye, 2008) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية في القيادة التحويلية للمدير وجنسه.

المتغير الثاني: مؤهل المدير، تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة كفاءاتهم الذاتية المدركة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، والجدول (7) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس العامة في الأردن لدرجة كفاءاتهم الذاتية المدركة تبعاً لمتغير مؤهل المدير (بكالوريوس ودبلوم/ ماجستير فأعلى)

### الجدول (7)

اختبار (ت) لفحص تقديرات مديري المدارس لكفاءاتهم الذاتية تبعاً لمؤهلاتهم: بكالوريوس ودبلوم / ماجستير فأعلى

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الكفاءة الإدارية	بكالوريوس ودبلوم	72	4.06	0.58	-2.70	105	*0.008
	ماجستير فأعلى	35	4.35	0.42			
كفاءة القيادة التحويلية	بكالوريوس ودبلوم	72	3.55	0.66	-2.56	105	*0.012
	ماجستير فأعلى	35	3.85	0.37			
كفاءة القيادة الاخلاقية	بكالوريوس ودبلوم	72	3.59	0.62	-2.28	105	*0.025
	ماجستير فأعلى	35	3.86	0.43			
الكفاءة كلي	بكالوريوس ودبلوم	72	3.73	0.57	-2.76	105	*0.007
	ماجستير فأعلى	35	4.02	0.35			

• دال على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

### الجدول (8)

اختبار (ت) لتقديرات مديري المدارس لكفاءاتهم الذاتية تبعاً لخبراتهم في الإدارة المدرسية:

5 سنوات فأقل/ أكثر من 5 سنوات

البعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الكفاءة الإدارية	5 سنوات فأقل	29	4.03	0.39	-1.36	105	0.176
	أكثر من 5 سنوات	78	4.20	0.59			
كفاءة القيادة التحويلية	5 سنوات فأقل	29	3.39	0.66	-2.86	105	*0.005
	أكثر من 5 سنوات	78	3.74	0.54			
كفاءة القيادة الاخلاقية	5 سنوات فأقل	29	3.53	0.53	-1.67	105	0.099
	أكثر من 5 سنوات	78	3.74	0.58			
الكفاءة كلي	5 سنوات فأقل	29	3.65	0.48	-2.16	105	*0.033
	أكثر من 5 سنوات	78	3.89	0.53			

• دال على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

### الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات مديري المدارس لكفاءاتهم الذاتية حسب مستوى المدرسة:  
أساسية سادس فما دون / أساسية عاشر فما دون / ثانوية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الكفاءة الإدارية	مستوى المدرسة	0.40	2	0.20	0.65	0.523
	الخطأ	31.56	104	0.30		
	الكل	31.95	106			
كفاءة القيادة التحويلية	مستوى المدرسة	2.91	2	1.45	4.35	*0.015
	الخطأ	34.80	104	0.33		
	الكل	37.71	106			
كفاءة القيادة الاخلاقية	مستوى المدرسة	1.08	2	0.54	1.65	0.196
	الخطأ	33.90	104	0.33		
	الكل	34.98	106			
الكفاءة كلي	مستوى المدرسة	1.209	2	0.605	2.25	0.111
	الخطأ	27.98	104	0.269		
	الكل	29.19	106			

• دال على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

### الجدول (10)

نتائج اختبار شافيه للفروق في كفاءة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	أساسية (سادس وما دون)	أساسي (عاشر وما دون)
أساسي (عاشر وما دون)	-0.22	
ثانوي	0.19	*0.41

القدرات التي يمتلكها بزيادة خبراته الحياتية، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أوزر (Ozer, 2013) التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي لكفاءة المدير الذاتية المدركة مع خبرته في الإدارة المدرسية. وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراستي هيويز (Hughes, 2010) ووليامز (Williams, 2012) اللتين لم تكن فيهما الفروق في الكفاءة الذاتية لمديري المدارس دالة احصائياً لمتغير الخبرة.

**المتغير الرابع:** مستوى المدرسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة كفاءاتهم الذاتية المدركة تبعاً لمستوى المدرسة التي يعملون فيها، والجدول (9) يوضح ذلك.

تدل نتائج تحليل التباين الأحادي الواردة في الجدول (9) على عدم وجود فروق دالة احصائياً على مستوى الدلالة ( $\geq \alpha$ )

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق دالة احصائياً على مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس العامة في الأردن لدرجة كفاءاتهم الذاتية المدركة تبعاً لمتغير خبرة المدير في الإدارة المدرسية لبعده كفاءة القيادة التحويلية وللمقياس ككل لصالح فئة المديرين ذوي الخبرة خمس سنوات فأكثر، ويمكن تفسير ذلك بأن المواقف الإدارية التي يمر بها المدير توفر له فرصاً للتعلم، وبالتالي سهولة التعامل معها بالسلوك المناسب؛ مما يزيد من درجة كفاءته المدركة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه كل من باندورا (Bandura, 2000, 120) من أن مدير المدرسة يمكنه الحصول على درجة عالية من الكفاءة الذاتية المدركة بتعظيم خبراته المباشرة وغير المباشرة، وكان زهران (2003) قد أكد على أن فاعلية الذات تزداد بازدياد عمر الانسان، أي تزداد توقعاته عن

بها:

1- بما أن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن عالية؛ فيوصي الباحث بالاستفادة من ذلك في رفع مستوى التوقعات من النظام المدرسي في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

2- بما أن درجة ممارسة مديري المدارس الكفاءة في القيادتين التحويلية والأخلاقية أقل منها في الكفاءة الادارية؛ فيوصي الباحث بتدريبهم على الجوانب القيادية في السياق المدرسي، أي الانتقال من الإدارة إلى القيادة.

3- بما أن الفروق بين مديري المدارس العامة في الأردن ذات دلالة احصائية لمتغير مؤهل المدير لصالح المؤهل ماجستير فأعلى؛ فيمكن التوصية بأن يُعين المديرون الجدد الذين يمتلكون المؤهل التربوي الأعلى، واعتباره العامل الأهم في تعيينهم.

4- إجراء المزيد من البحوث التربوية لاستكشاف ارتباط الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس مع متغيرات مدرسية خاصة بالمديرين أنفسهم مثل: رضاهم الوظيفي، وثقتهم بالعاملين والطلبة وأولياء الأمور، وأنماط قيادتهم، أو متغيرات خاصة بالمعلمين مثل: ممارساتهم التعليمية، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، أو متغيرات خاصة بالطلبة مثل تحصيلهم الدراسي.

دراسة أثر عوامل تربوية واجتماعية وثقافية وسياسية خاصة بالمجتمع الأردني تحد من تحويل الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس العالية إلى أثر ملموس في تطوير العمل التربوي.

0.05) لتقدير مديري المدارس لكفاءاتهم الذاتية تعزى لمتغير مستوى المدرسة للمقياس ككل، إلا إن الفروق كانت دالة احصائياً لبعدها كفاءة القيادة التحويلية فقط.

ولتحديد مصدر الفروق لبعدها كفاءة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة فقد تم استخدام اختبار شافيه للمقاربات البعدية، والجدول (10) يوضح ذلك.

نلاحظ من الجدول (10) أن مصادر الفروق كانت بين فئتي مديري المدارس: ثانوي وأساسي عاشر وما دون لصالح مديري المدارس الثانوية، وهذا يعني أن اعتقادات مديري المدارس الثانوية حول كفاءاتهم الذاتية أكبر منه لزملائهم مديري المدارس الأساسية عاشر وما دون، وقد يعود ذلك إلى ميل وزارة التربية والتعليم إلى نقل مديري المدارس ذوي الخبرة الأعلى إلى المدارس الثانوية، التي يغلب على مديريها الخبرة الطويلة والمؤهل العلمي الأعلى، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناي (Nye, 2008) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الكفاءة الذاتية للمدير في القيادة التحويلية ومستوى المدرسة، بينما لم تشر باقي الدراسات السابقة إلى تأثير كفاءة مدير المدرسة الذاتية المدركة في مستوى المدرسة التي يعمل بها، وإن حددت بعض الدراسات مستوى المدارس التي يعمل بها المديرون مثل دراسات دومك (Domsch, 2009) ومواك (Moak, 2010) وأوزير (Ozer, 2013) الخاصة بمديري المدارس الابتدائية.

## التوصيات

فيما يلي عرض لأبرز نتائج الدراسة والتوصيات المرتبطة

## المصادر والمراجع

وزارة التربية والتعليم والوكالة الأمريكية للتنمية (2012). دراسة مسحية لتحديد مستوى القرائية والحساب للصفوف الثلاث الأولى، تم استخلاصه بتاريخ 12-10-2014 من الموقع الالكتروني:

<http://islahnews.net/221745.html>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84, (2), P: (191-215).

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, P: (117-148).

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, (2), P: (191-215).

Bandura, A. (2000). Cultivating self-efficacy for personal and

رضوان، س. (1997). توقعات الكفاءة الذاتية "البناء النظري والقياس"، شؤون اجتماعية، 14(55)، ص 25-51. زهران، ح. (2003). دراسات في الصحة النفسية والارشاد، الطبعة 1، القاهرة: عالم الكتب.

العتوم، ع. وعلاونة، ش. والجراح، ع. وأبو غزال، م. (2014). علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، ط 5، عمان: دار المسيرة.

المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (2013). مستوى أداء الأردن في الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم TIMSS لعام 2011، مؤتمر المعلمين السنوي الثالث، 2013/6/8، البحر الميت.

وزارة التربية والتعليم (2014). معايير القيادة، تم استخلاصه بتاريخ 2014/10/1 من الموقع الالكتروني للوزارة:

<http://www.moe.gov.jo/Files/leadership-10-06-14.pdf>

- UMI Number: 3294594
- Hughes, L. (2010). The Principalship: Preparation Programs and the Self-Efficacy of Principals, Doctoral Dissertation at George Washington University. UMI Number: 339737.
- Leithwood, K., and Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. Educational Administration Quarterly, 44, (4), P: 496.
- Marzano, R. Waters, T. and McNulty, B. (2005). School leadership that works: from research to results, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Moak, J. (2010). The self perception of leadership efficacy of elementary principals and the effects on student achievement. Doctoral Dissertation at University of Missouri-Columbia. UMI Number: 3488809.
- New Leaders for New Schools (2009). Principals' effectiveness: A new principalship to drive student achievement, teacher effectiveness, and school turnarounds. Retrieved at 5-1-2013 from: <http://www.nlms.org/documents/>
- Nye, G. (2008). Principals' leadership believes: Are personal and environmental influences related to self-efficacy? Doctoral Dissertation at University of North Texas.
- Ozer, N. (2013). Investigation of the primary school principals' sense of self-efficacy and professional burnout. Middle East Journal of Scientific Research, 15, (5), P: (682-691).
- Pajares, F. (2005). Overview of social cognitive theory and self-efficacy. Educational & Psychological Measurement. 68, (3), P: (443-463).
- Santamaria, A. (2008). A principal's sense of self-efficacy in an age of accountability. Doctoral Dissertation at San Diego State University. Retrieved at 5-6-2014 from: <http://escholarship.org/uc/item/8kg4g6z9>
- Tschannen-Moran, M., and Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. Journal of Educational Administration, 42, (4), P: (573-585).
- Vanhoof, J. Vanlommel, K. Thijs, S. and Vanderlocht, H. (2014). Data use by Flemish school principals: impact of attitude, Self-efficacy and External Expectations. Educational Studies, 40, (1), P: (48-62).
- Watts, L. Kolsun, C. Cline, V. and Williams, L. (2011). Principals Sense of efficacy and Cultural factors in Rural West Virginia schools. Retrieved at 5-1-2013 from: <http://creativecommons.org/licences/by/3.0/>
- Williams, J. (2012). Examining the relationship between Louisiana principals' Self-Efficacy beliefs and student organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), Handbook of principles of organization behavior (P: 120-136). Oxford, UK: Blackwell.
- Denise, A., Bengtson, Ed., Davis, D. and Peer, D. (2014). Principals' sense of efficacy: the influence of the Arkansas Leadership Academy. Journal of Educational Administration. 52, (6), P: (754-774).
- Dimmock, C. and Hattie, J. (1996). School principals' self efficacy and its measurement in the context of restructuring, School Effectiveness and School Improvement, 7, (1), P: (62-75).
- Domsch, G. (2009). A study investigation relationship between elementary principals' and teachers' self-efficacy and student achievement. Doctoral Dissertation at Saint Louis University. UMI Number: 3383305.
- Donaldson, S.I., and Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. Journal of Business and Psychology, 17, (2), P: (245-262).
- Federici, R. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. European Journal of Psychology of Education, 28, (1), P: (73-86).
- Federici, R. and Skaalvik, E. (2012). Teacher and principal self-efficacy: Relations with autonomy and emotional exhaustion (Book Chapter) in Self-Efficacy in School and Community Settings, 125-150. Nova Science Publishers, Inc. Norway.
- Federici, R. and Skaalvik, E. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: Assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. Social Psychology of Education, 14, (4), P: (575-600).
- Green, F. (2008). Catholic school principals' perception of their self-efficacy and its relationship to student achievement. Doctoral Dissertation at Virginia Commonwealth University. UMI Number: 3316855.
- Hillman, S. (1986). Measuring self –efficacy: preliminary steps in the development of a multi-dimensional instrument, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research association, (ERIC Document No. 271505) April, san Francisco, CA.
- Hofer, J. (2008). Coherence in the public school Principalship: A case study on the extent to which elementary school principals' goals, values, vision, self-efficacy, and standardized test scores are linked to their daily behaviors. Doctoral Dissertation at Claremont Graduate University.

<http://scholarworks.uno.edu/td>.

achievement. Doctoral dissertation, University of New Orleans. Retrieved on 1-10-2014 from:

## **Jordanian Public Schools Principals' in Amman Governorate Perceptions of their Self-Efficacy in Light of Some Variables**

*Saleh A. Ababneh\**

### **ABSTRACT**

The study aimed at investigating the perceived degree of self-efficacy of public schools principals in Jordan at the light of some variables. The principal sense of efficacy scale which developed by Tschannen-Moran & Gareis (2004) was adapted to Jordanian environment and administered to (107) principals in Amman governorate. Descriptive and analytical statistics used. Findings of the study were: The degree of perceived Self-Efficacy of public schools principals in Jordan was high, the dimensions of the scale were ranked as: Efficacy for Management, Efficacy of Moral Leadership, then Efficacy of Instructional Leadership, and there were statistical significant differences of principals' Perceptions of their Self- Efficacy to qualification in favor of who hold master degree and above, experience in favor of who experienced more than five years, and school level for Efficacy of Instructional Leadership in favor of secondary schools principals, and no significant differences due to principal' sex. The Study recommended principals training on leadership practices in their work, and other studies were suggested.

**Keywords:** Self- Efficacy, Tschannen-Moran and Gareis scale, Schools Principals, School Administration, Jordan.

---

\* Department\*, Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 01/12/2014 and Accepted for Publication on 01/01/2015.