



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة الرئية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عدنان مفلح الزبون

وزاره التربية والتعليم الاردنية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد التاسع - سبتمبر ٢٠٢٢ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة تكونت من (٣٥٠) معلم ومعلمة من معلمين المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر عينة الدراسة على نحو عام جاءت بدرجة مرتفعة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز حول الإدارة المرئية وأهميتها موجهة بشكل خاص لمديري المدارس

(الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، الادارة المرئية)

Abstract

The aim of the study is to know the degree of practice of educational leaders in Jordan schools for visual management from the point of view of teachers and in order to achieve the objectives of the study was used the survey curriculum was used to suit the nature of this study, where a questionnaire distributed to a sample formed from (350) teachers of secondary school teachers in Zarqa governorate was used, and the results of the study showed that the degree of practice of educational leaders in Jordan schools of visual management from the point of view of the sample of the study in general came to a high degree, and in light of the results of the study The study recommended that the Ministry of Education hold courses, conferences and workshops to promote visual management and its importance is specifically aimed at school principals.

Keywords: degree of exercise, visual management

المقدمة

تُعد التربية الأساس في رقي الأمم وسعيها إلى التميز بين الدول، إذ أن الأمة القادرة على تطوير نظامها التربوي هي الأقدر على تحقيق التنمية في مختلف العلوم التطبيقية والإنسانية. ولهذا السبب، تعمل الدول المتقدمة على الاستثمار في نظامها التربوي إدراكاً منها بأنه الوسيلة الناجعة للحاق بالتقدم العلمي المعلمي والنظري والارتقاء بالمجتمع.

ويشهد العالم العديد من التغيرات والتطورات في السنوات الأخيرة مثل التطور التكنولوجي ووفرة المعلومات والتقدم العلمي وازدياد مستوى إمكانية الحصول على المعلومات من خارج نطاق المدرسة ووصول الطلبة إلى مصادر مختلفة للحصول على المعلومة، مما فرض على النظام التربوي بشكل عام، والمدرسة بشكل خاص، القيام بأدوار غير تقليدية كانت في الماضي الأساس في قيام العملية التعليمية، كما وأصبحت المدرسة مسؤولة عن أداء أدوار جديدة فرضتها تلك التغيرات والتطورات في العالم، وكان لزاماً عليها بما تمتلكه من رأس مال بشري ومادي أن تتصدى للأدوار الجديدة المفروضة عليها، والمساهمة في إيجاد جيل من الطلبة ممن لديهم القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (Hawkins, 2018).

ويعد النظام التربوي نظاماً مفتوحاً قابلاً للتعديل والتغيير، ويسعى دائماً للتحسين والتطوير المستمرين، ليكون قادراً على مواكبة التغيرات المتسارعة، من خلال قدرته على تحقيق ذات الإنسان، وتنمية قدراته، وإعداده لمواجهة التغيرات والتطورات، والإنتفاخ الثقافي وأثره على المجتمع، وبمجملة هذه التغيرات التي تحدث، ستؤثر على جميع عناصر النظام التربوي، من مدخلات، ومخرجات، وعمليات. والنظام التربوي الأردني يواجه تحديات ومشكلات تفرضها طبيعة العصر الذي نعيشه كالإنفجار المعرفي والتسارع التكنولوجي الهائل إضافةً إلى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي بشكل كبير، وحتى يكون النظام التربوي قادراً على مواكبة التغيرات المختلفة في المجتمعات، لا بد من ربطه بالمجتمع الذي ينبثق منه، ليتمكن من مواكبة التطورات العلمية، واستيعاب ما يطرأ على المجتمع من تطورات في مختلف القطاعات الحيوية (بودبوس، ٢٠٢٠).

وتشير الصعيدي (٢٠١٨) أن أهمية التطوير المستمر للقيادات التعليمية في كل المستويات إلى أفضل أهد؛ وذلك لأن لهم دور أساسي في تحقيق مستوى تعليم متميز محلياً وعالمياً؛ وينعكس على نتائج الطلاب ومهاراتهم وأدائهم الدراسي، كما يعد القائد ركيزة من ركائز نجاح المؤسسة، كونه الموجه والملهم والداعم للعاملين من حوله؛ لذلك فإن تطوير أداؤه يعني انعكاس الأثر وتعديه على العاملين من حوله. كما يستطيع القائد من خلال

ممارساته الإدارية تحويل الأهداف إلى نتائج، وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة في تطوير التعليم؛ واهتمام الدولة بتحسين أداء قيادتها يأتي من واقع أنها تتحكم بدرجة كبيرة في أداء المؤسسات بشكل عام، حيث تعد أساليب القيادة الفعالة مدخلاً رئيساً لتهيئة مؤسسات التعليم للإسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن مستوى التعليم ككل، ومستوى القيادات بشكل خاص ما زال دون مستوى التطلعات، وبلا شك فإن الأنماط المنخفض في أي من عناصر المنظومة التعليمية ينعكس سلباً على بقية عناصرها، إذ أن التعليم منظومة مترابطة يؤثر ويتأثر بعضه البعض الآخر.

تعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين بالمؤسسة وخططها وتصوراتها ورؤيتها المستقبلية وقدرتها على دعم الجوانب الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية وتنمية وتدريب الأعضاء وغيرها وهي القادرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق كسب ثقتهم بما يحقق تعاونهم وطاعتهم للمؤسسة، فالقيادة التربوية هي ظاهرة أو عملية تقويم على خمس أركان ومقومات هي : قائد ، مجموعة من الناس، مواقف، اتخاذ قرارات، مهام أو مسؤولية، وأداء مدير المدرسة يعتمد على اكتساب المعلومات والمهارات لترجمة السياسات التعليمية الى إجراءات ليستطيع بها ان يكون قائد تربوي ذي أدوار متعددة (حمادة، ٢٠١٨).

وتعمل الإدارة المرئية على توضيح الرؤية الإدارية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية لجميع العاملين فيها، لتنتقل رسالتها إلى ضمير القائمين على العمل المؤسسي على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ليتم بذلك إطلاق الطاقات المهنية الإبداعية والقدرات الخلاقة القادرة على الابتكار، وتقسيم الأدوار العملية والوظيفية، واستخدام الأدوات والموارد للوصول إلى الأهداف المنشودة، مع إعطاء الحريات لكافة العاملين بالمؤسسة كل حسب دوره، من خلال توفير المناخ المناسب للتجريب واكتشاف الجديد (ابو طربوش، ٢٠١٤).

وتعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته وعميق في آثاره، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع وتقسّم أدوار وأدوات الوصول إلى الأهداف وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الاسمي المنشود، وتعتبر الإدارة المرئية من إحدى التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية وقد أصبحت الحاجة ملحة لهذا النمط الإداري وخصوصاً في الدول النامية (القحطاني، ٢٠١٩).

ومما سبق قد يتوقع من قائد المدرسة أن يهتم بالإدارة كونها من أحد أهم الركائز التي يقوم عليها العمل المدرسي ولما لها من دور في تنمية وتنظيم واستثمار العمل المؤسسي. إذ أصبحت الحاجة ملحة لهذا النمط الإداري وخصوصاً في الدول النامية، والإدارة المرئية ليست إدارة أزمات، وإنما تعتبر تطبيقاً عملياً مستمراً لإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسيّة والأفقية في أماكن العمل المختلفة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشهد التعليم في الأردن اهتماماً متزايداً في أهدافه ومحتواه، وذلك وفقاً للسياسات التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم، من حيث الاهتمام بالعمل التربوي وتطبيق المفاهيم التربوية الحديثة، التي ترقى بكافة عناصر العملية التربوية ابتداءً بالإدارة المدرسية متمثلة في قائد المدرسة، ومروراً بأعضاء الأسرة المدرسية من معلمين وعاملين، بالإضافة إلى البيئة المدرسية والأدوات والمناهج الدراسية، ووصولاً إلى الطالب الذي هو محور العملية التعليمية وعنصرها الأساسي، من حيث إعدادهم وتأهيلهم حسب طبيعة هذه المرحلة.

وبما أن النمط الإداري المتبع من قبل إدارة المدرسة له تأثير كبير على الجو المدرسي، فإن العلاقات السائدة في المدرسة بين أعضاء الأسرة المدرسية تتأثر بنوعية هذه النمط، وبالتالي مدى رضا المعلمين عن عملهم، ومستوى الروح المعنوية لديهم، إذ إن من هذه الأنماط ما يبعث على تعزيز قيم الولاء والانتماء للبيئة المدرسية، وتمكين روح التعاون بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم، وتعمل كذلك على تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية وزيادة الإبداع ورفع درجة الكفاءة الإنتاجية لديهم، ومنها ما يؤدي إلى نتائج سلبية كشعور المعلم بالقلق والفوضى وعدم الإنتاجية، وبالتالي تؤثر على بيئة العمل، والتي بدورها تنعكس على أداء المعلم داخل المدرسة.

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للإدارة المرئية كنمط إداري حديث يقوم على مبدأ المشاركة الفاعلة بين قائدي المدارس والمعلمين داخل بيئة المدرسة، كما يقوم على استراتيجيات واضحة تهدف إلى رفع مستوى العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال مشاركة قائدي المدارس في وضع قواعد العمل التربوي والتطهير والترشيد والقضاء على الهدر في المدرسة، وذلك من خلال طرح السؤال الآتي: ما درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين ؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على درجة ممارسة الادارة المرئية لدى القيادات التعليمية في المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من نتائج هذه الدراسة:

1. وزارة التربية التعليم في الاردن من خلال وضع الآليات المناسبة للتقويم الذاتي لسلوك القادة في تعاملهم مع المعلمين.
2. المساهمة في النهوض بالمستوى الاداري والأكاديمي في المؤسسات التعليمية بالاردن باستخدام الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
3. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في الاردن.
4. إفادة الباحثين في إيجاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وماتوصلت اليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى في وزارات أخرى.
5. حسب علم الباحث- التي تناولت الادارة المرئية وعلى وجه الخصوص عند قادة المدارس تعد قليلة نسبياً.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الإدارة المرئية: وتعرف اصطلاحاً الإدارة المرئية "بأنها المنهج الإداري التطبيقي الذي يعمل على تحسين جودة العمل في المؤسسات المختلفة، وذلك من أجل خفض التكاليف، وتقليل الهدر في الجهد، وتوفير الوقت في حل المشكلات للوصول إلى الرضا المهني، سواء من العاملين أو من الذين يحصلون على الخدمات" (Imai, 2007: 38).

الادارة المرئية إجرائياً: بأنها احد الوسائل الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة حاليين او جدد او خارج المؤسسة لسرعة فهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الاخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها بشكل سريع بما يحقق أهداف المنظمة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على المشرفين التربويين ومدراء المدارس.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية في الاردن في محافظة الزرقاء.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١.

ثانياً: الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة وقد تم ترتيبها وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

وأجرت حمادة (٢٠١٨) دراسة هدفت تعرف مدى تطبيق وقياس اثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فيها بالإضفة الي معرفة مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة المرئية وبين أداء العاملين في داخل هذه الكلية . استخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي وتمثل مجتمع البحث بالعاملين بالمقر الرئيس بغزة ممثلة بكافة مستوياتها الإدارية والاكاديمية والخدمات والبالغ عددهم(٣١٠) وذلك باعتماد عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وبنسبة ٥٠% من مجموع كل فئة من المستويات الوظيفية بواقع ١٥٥موظف. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،. خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الادارة المرئية الثلاثة وظهر بأن البعد(استراتيجية وضع قواعد العمل) احتل المرتبة الأولى من حيث الاهمية في حين احتل البعد (استراتيجية الترشيد) المرتبة الثانية ، وبالمرتبة الأخيرة جاء البعد (استراتيجية التطهير) وهي بدرجة كبيرة ونتج انه يساهم العمل الجماعي في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بتحسين الإداء لذا تحرص الكلية على تهيئة المناخ الوظيفي للممارسة العمل الجماعي وتشجع عليه ويتجسد ذلك في فرق العمل التي يتم تكوينها، لمعرفتها بأن ذلك هو أفضل السبل.

اجرى الجنابي ومصالح (٢٠١٩) تناولت الدراسة دراسة للإدارة المرئية ودورها في تعزيز جودة الخدمات التعليمية. فقد هدفت الدراسة لاختبار مدى قدرة الإدارة المرئية المتمثلة بأبعادها (وضع قواعد العمل، التخلص والتطهير، الحد من الهدر) في تعزيز جوده الخدمات التعليمية المتمثلة (الكتاب، التدريسي، الصف، الطالب). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات في الجانب النظري، والتحليل الإحصائي في الجانب العملي، معتمد على البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة. واختارت الباحثة محافظة صلاح الدين مجتمع للدراسة وشمل ذلك اختيار عينة قصدية من المشرفين (التربويين، والاختصاصي) في مديرية تربية صلاح الدين وتم توزيع (٨٠) استبانة استرد منها (٧٠) استبانة صالحة لقياس التحليل الإحصائي.

اجرت العواملة والحراشة (٢٠٢١) هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) معلما ومعلمة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة المرئية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلميهم جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهه نظر معلميهم جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الإدارة المرئية ومستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميهم بلغت (٠.٧٣) وهي قيمة دالة إحصائية.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال البحث والاطلاع تبين أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة المرئية من جوانب متعددة، ولم تتناول درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، كدراسة حمادة (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على دراسة هدفت تعرف مدى تطبيق وقياس اثر مفهوم الإدارة المرئية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة على أداء العاملين فيها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، ودراسة العواملة والحراشة (٢٠٢١) هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميهم

وقد تباينت مجتمعات الدراسات السابقة وعدد أفراد عيناتها ومواقعهم وأدوارهم الوظيفية والفئة التي تمّ استهدافها وطبيعة المؤسسة التي تمت فيها الدراسة. وتتنوع الدراسات السابقة منهجيات البحث ووسائل الحصول على المعلومات لاختلاف مجتمعاتها وعدد أفراد عيناتها ومنهجية اختيارها. واختلاف الدراسات السابقة في نتائجها باختلاف أهدافها ومنعيراتها وبالتالي اختلاف منهجيات البحث فيها وفي منهجية تحليل بياناتها واستخراج دلالاتها.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فإن هذه الدراسات قد شكلت المصدر الأساس لكثير من المعلومات الهامة، التي وجهت الدراسة الحالية من حيث الاختيار وتحديد مشكلتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ترتبط بتقييم درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في الاردن للإدارة المرئية من وجهة المعلمين وبذلك فهي تختلف عن الدراسات السابقة التي لم تتناول هذا الجانب بالبحث والدراسة.

منهج البحث

ولتحقيق هدف البحث و للاجابة عن تساؤلاته تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يتلائم مع طبيعة البحث.

مجتمع البحث

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين للمرحلة الثانوية في الاردن والبالغ عددها (١٩٠٠٠) عضوا من المعلمين والمعلمين .

عينة البحث

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية، التي تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٥٠) عضو من المعلمين والمعلمين من محافظة الزرقاء، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
٤٠.٥	١٤٢	ذكر	الجنس
٥٩.٥	٢٠٨	انثى	
١١	٣٨	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
٢٦	٩٠	من ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات	
٦٣	٢٢٢	اكثر من ١٠ سنوات	
٥٩	٢٠٧	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٤١	١٤٣	دراسات عليا	
100.0	٣٥٠	المجموع	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة من مثل دراسة (حمادة، ٢٠١٨) و (الهذلي، ٢٠١٥) وفي ضوء ما سبق تم تطوير استبانة تكونت (٣٠) فقرة بصورتها النهائية.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وتم الأخذ بأراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) عضواً، وذلك بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيقين القبلي والبعدي، وقد بلغ معامل الارتباط (٠.٨٧). وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Gronbachs Alpha) للأداة ككل، حيث بلغ ثبات الأداة ككل (٠.٩٠).

وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاث درجات: منخفضة، متوسطة، مرتفعة، وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل / عدد المستويات

$$= (5 - 1)/3 = 1.33$$

وعليه تم استخدام المعيار الآتي لغرض الحكم على استجابات عينة الدراسة :

الدرجة المنخفضة أقل من ٢.٣٣.

الدرجة المتوسطة من ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧.

الدرجة المرتفعة من ٣.٦٨ إلى ٥.٠٠.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة الادارة المرئية لدى القيادات التعليمية في المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٩	يبسط قائد المدرسة إجراءات وقواعد العمل المتبعة ليوكب متطلبات ثقافة السرعة في تنفيذ الأعمال	4.56	1.019	1	مرتفع
1	يتبنى قائد المدرسة أسلوب الشفافية في التعامل مع القضايا المطروحة في الاجتماعات مع المعلمين	4.46	0.902	2	مرتفع
3	يتخذ قائد المدرسة القرارات الخاصة بالترشيد في النفقات بما يحقق المصلحة العامة	4.43	1.208	3	مرتفع
4	يتغلب قائد المدرسة على المعوقات التي تواجه المعلمين في المدرسة	٤.٤٥	0.894	4	مرتفع
٢٠	يتفهم قائد المدرسة متطلبات واحتياجات المعلمين ويعمل على تحقيقها	٤.٤٤	0.981	5	مرتفع
7	يراقب أو يتابع قائد المدرسة أداء العاملين في المدرسة بما يحقق أهدافه التربوية	٤.٤٣	1.065	6	مرتفع
6	يستخدم قائد المدرسة أساليب متنوعة لدعم قراراته المتعلقة بضبط النفقات في بيئة العمل	٤.٤٢	1.053	7	مرتفع
10	يسعى قائد المدرسة إلى تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة والمعلمين في المدرسة	4.32	1.145	8	مرتفع
9	يشارك قائد المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمشكلات التي تعترض المدرسة	4.21	1.190	9	مرتفع
8	يشجع قائد المدرسة المعلمين على التدريب وتطوير قدراتهم العملية والتعليمية	٤.١٩	1.181	10	مرتفع

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يشخص قائد المدرسة المشاكل المدرسية لوضع الحلول المناسبة لها	٤.١٧	0.866	١١	مرتفع
12	يضع قائد المدرسة المهام والمعايير الدقيقة لقياس مستوى أداء المدرسة	3.97	1.012	١٢	مرتفع
11	يطبق قائد المدرسة القوانين والأنظمة في إدارة وتوجيه العملية التعليمية في المدرسة	٣.٩٧	1.029	١٣	مرتفع
14	يطبق قائد المدرسة مبدأ العقاب والثواب كأسلوب للتعامل مع سلوك المعلمين في المدرسة	٣.٩٦	0.865	١٤	مرتفع
17	يطور قائد المدرسة الأساليب المستخدمة في تقويم أداء المعلمين في المدرسة	٣.٩٤	0.932	١٥	مرتفع
19	يطور قائد المدرسة قواعد العمل حسب المستجدات الحديثة في ظروف العمل	٣.٩٤	0.959	١٦	مرتفع
٥	يعتمد قائد المدرسة على أسلوب المراجعة والتقييم الدوري لتحسين القرارات الإدارية في المدرسة	3.86	1.064	١٧	مرتفع
15	يعتمد قائد المدرسة على التغذية الراجعة لتصويب القرارات	3.85	1.037	١٨	مرتفع
13	يعتمد قائد المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة للارتقاء بمستوى الأداء للعاملين في المدرسة	٣.٨٣	1.049	١٩	مرتفع
18	يعمل قائد المدرسة على تحسين قنوات التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية	٣.٨٢	1.128	٢٠	مرتفع
22	يعمل قائد المدرسة على تحقيق العدالة والتكافؤ في الفرص المتاحة للمعلمين في المدرسة	٣.٧٥	0.858	٢١	مرتفع
30	يعمل قائد المدرسة على تعميق ثقافة الترشيد في النفقات في المدرسة	٣.٧٥	0.963	٢٢	مرتفع
27	يعمل قائد المدرسة على تعميق روح الانتماء وحب العمل لدى العاملين في المدرسة	٣.٧٣	0.971	٢٣	مرتفع
21	يعمل قائد المدرسة على ملائمة قواعد العمل مع الرسالة والرؤية والأهداف للمدرسة	٣.٧٠	0.968	٢٤	مرتفع
٢	يعمل قائد المدرسة وفق منهج واضح مبني على أسس علمية لإدارة المدرسة	٣.٦٤	0.971	٢٥	متوسط
25	يقدم قائد المدرسة الحوافز للمعلمين المتميزين في العمل	٦.٦٣	0.988	٢٦	متوسط
26	يقوم قائد المدرسة بمراجعة الخطط المستقبلية بشكل دوري في ضوء المستجدات الجديدة	٣.٦٠	0.899	٢٧	متوسط
23	يكتشف قائد المدرسة أوجه الخلل والقصور في العمل ويقومها بالشكل المناسب	٣.٦٠	0.891	٢٨	متوسط
28	يوازن قائد المدرسة بين الخيارات المتاحة للتقليل من النفقات ما أمكن	٣.٥٩	0.982	٢٩	متوسط
24	يؤمن قائد المدرسة بثقافة إدارة التغيير لمواكبة التطورات والتحديات المستقبلية	٣.٥٨	1.034	٣٠	متوسط
	المتوسط الحسابي ككل	٤.١	٠.٩٨٢		مرتفع

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤.٥٦-٣.٥٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على " يبسط قائد المدرسة إجراءات وقواعد العمل المتبعة ليوكب متطلبات ثقافة السرعة في تنفيذ الأعمال " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤) ونصها " يؤمن قائد المدرسة بثقافة إدارة التغيير لمواكبة التطورات والتحديات المستقبلية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨). وبلغ المتوسط الحسابي ككل (٤.١).

وقد يُعزى ذلك إلى أن القادة يعلمون أن مهنة التعليم من أكثر المهن الاجتماعية فهي قائمة على عملية التفاعل بشكل مستمر ومتواصل بين المعلم والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، لذا يقع على عاتق المعلم التمتع بصفات شخصية يكون قادراً من خلالها على التواصل الفعال مع الآخرين لإيجاد بيئة تعليمية صالحة وتحقيق متطلبات الثقافة في تنفيذ الاعمال، و مديري المدارس الثانوية يمارسون الادارة المرئية في إدارتهم وذلك لنجاح الادارة الذي يتمثل بمتطلبات ادارية فنيه يعتمدون عليها من خلال التخطيط ووضع القواعد والانظمة والتطهير والترشيد والتواجد في مكان تنفيذ العمل والاشراف عليه ومعرفة مدى تحقيق الاهداف والانجاز وتقديم التغذية الراجعة، والتعاون والتشارك وأخذ الاراء وتبادل الافكار في حل المشاكل والمستجدات التي تواجه سير العمل وتعيق تنفيذه، وذلك سعي للنجاح، والاندماج مع المرؤوسين بالتصميم الفعال والتركيز على العمليات وتقديم برامج تدريبية وتوعوية لجميع المرؤوسين من خلال الاساليب الحديثة وغير تقليديه لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يحقق التميز المؤسسي لمدارسهم.

وقد يعزى ذلك أيضا إلى احترام المدير للعاملين معه وذلك باهتمامه عند التحدث مع احدهم وذلك بإتباعه الطريقة الصحيحة في تنظيم المعلومات التي تصله وربطها مع بعضها البعض وهذا يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المدير والعاملين معه مما يؤدي العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة التربوية .

وقد يعزى ايضا بأن هذه الاستراتيجية تزيد من كفاءة وفاعلية عمليات جودة العملية التربوية لاجل تقديم منافع إضافية إلى المدرسة والطلبة، ناهيك عن الهدف الرئيس التي تسعى هذه الاستراتيجية الى تحقيقه والمتمثل بإدخال قيمة السرعة في ثقافة المدرسة والقضاء على الهدر في الوقت خاصة عند اتخاذ القرارات الروتينية مما يعطل من مسيرة العمل المدرسي.

التوصيات:

بناء على ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج يوصي الباحثون بما يأتي:

١. الاهتمام بكل عناصر المدرسة مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.
٢. ضرورة اهتمام مديري المدارس بتوفير مناخ ملائم لعمل مدرسي المدارس وخاصة من ذوي الاداء المتميز مما يساعد ذلك على التفرغ للانجاز العلميوتحقيق الطموحات المستقبلين للتدريسيين.
٣. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل لتعزيز حول الإدارة المرئية وأهميتها موجهة بشكل خاص لمديري المدارس.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو طربوش، سامية عبد الله (٢٠١٤). التحسين المستمر كإيزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بركات، كفي (٢٠١٩). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦(٣)، ٣٠٧-٣٢٣.

برهمن، أمير عبد الرحمن (٢٠١٢) مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كإيزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات وكلاءهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

بودبوس، سامي (٢٠٢٠). رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

الحربي، قاسم عائل (٢٠١٨). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والمأمول، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حمادة، يوسف (٢٠١٨). الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدربي، فاطمة عبد الله (٢٠١٨). القيادة والإدارة التربوية، دار مداد للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

الشديفات، منيرة (٢٠١٩). القيادة التربوية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

علي، ولاء كمال (٢٠١٥). تطوير أداء مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية "كإيزن"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٣ الجزء، ٤، القاهرة، مصر.

القحطاني، ريم بنت ثابت محمّد بني زيد (٢٠١٩). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المحزري، خليفة (٢٠١٥). التدريب على استراتيجية كايزن اليابانية: التحسين المستمر، مركز صناعة العبقريّة للتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المسوري، أحمد عبد القادر (٢٠١٣). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين،

الهدلي، واجد (٢٠١٥). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

- Hawkins, L. (2018). **Principles Leadership and Rrganization Climate: in International school.** Dissertation Abstract International (A). 11.3639
- Moore, Nora (2016) **The Relationship Between High School Teachers Perceived Principal Leadership Practice And Teacher Moral level,** Ph. D., Dissertation, Liberty University, USA.