

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2023-10-23)، تاريخ قبول النشر (2023-12-23)

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية: محمود موسى زياد Mahmoud Mousa Ziad

اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية: ختام أنور زين Khetam Anwar Zaben

اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية: فلسطين عوض ناصر Falasteen Awad Naser

وزارة التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم رام الله، فلسطين
Education, Directorate of Education, Ramallah, Palestine

وزارة التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم رام الله، فلسطين
Education, Directorate of Education, Ramallah, Palestine

وزارة التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم رام الله، فلسطين
Education, Directorate of Education, Ramallah, Palestine

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

mah8670@gmail.com

فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة
نظر المعلمين والمعلمات في محافظة رام الله والبيرة في

العام 2022-2023

The effectiveness of educational leadership in the
educational process from the point of view of male
and female teachers in Ramallah and Al-Bireh
Governorate in the year 2022-2023

لاستعمال هيئة التحرير: Doi

الملخص:

تهدف الدراسة التعرف إلى فاعلية القيادة التربوية لمديري مدارس محافظة رام الله والبيرة في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في العام الدراسي 2022-2023، والصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس، والكشف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفاعلية تعزى إلى المتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية). استخدم الباحثون المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحور الأول (فاعلية التخطيط) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحاور (صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، أو المؤهل العلمي، أو المرحلة التي يدرسها المعلم، أو سنوات الخبرة.
3. يعاني كثير من المديرين والمديرات من صعوبات في التخطيط، وصناعة القرارات، والتوجيه والإشراف، وتقويم الأداء لأسباب مختلفة.

كلمات مفتاحية: فاعلية، القيادة التربوية، العملية التعليمية، المعلمون، محافظة رام الله

The effectiveness of educational leadership in the educational process from the point of view of male and female teachers in Ramallah and Al-Bireh Governorate in the year 2022-2023

Abstract:

The study aims to identify the effectiveness of the educational leadership of school principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate in the educational process from the point of view of teachers in the 2022-2023 academic year, and the difficulties that limit the degree of effectiveness of the educational leadership of school principals, male and female, and to reveal whether there are statistically significant differences between the average scores. The sample members' assessment of effectiveness is due to the variables: (gender, educational qualification, and educational level). The researchers used the descriptive approach. The study reached the following conclusions: 1. There are statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the average scores of the sample members' assessment of effectiveness in educational leadership from the point of view of teachers at the level of the first axis (planning effectiveness) attributed to the gender variable. 2. There are no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the average scores of the sample members' assessment of effectiveness in educational leadership from the point of view of teachers at the level of axes (decision making, guidance and supervision, performance evaluation) attributed to the gender variable, or Academic qualification, stage taught by the teacher, or years of experience. 3. Many male and female managers suffer from difficulties in planning, decision-making, directing, supervising, and evaluating performance for various reasons.

Keywords: effectiveness, educational leadership, educational process, teachers, Ramallah Governorate

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. مقدمة:

تعتبر القيادة عملية مهمة في كل مؤسسة؛ لأنها تقوم بدور كبير في بناء الجماعات وتكوينها داخل العمل، وكذلك تأمين البيئة المناسبة، بالإضافة إلى أنها تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة. وتعتبر المدرسة -كمؤسسة تربوية- عاملاً مهماً في بناء الأفراد؛ ليعملوا في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم. والقيادة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم؛ لتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها. وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها، وبالمقابل تسعى الجماعة لمساندة القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه، التي هي تحقيق لأهدافهم وأفكارهم.

تعد فاعلية القيادة من الموضوعات المهمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وللوصول إلى القرارات المناسبة لتحسين الأداء المدرسي، فهي تشتمل على جوانب عديدة تعكس على جميع العاملين فيها من إداريين ومعلمين وطلاباً، فضلاً عن المجتمع المدرسي والمحلي معاً (أبو جلاله، 2003: 445). ولذلك حتى تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل فعال، فهي بحاجة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية (العمرات، 2010: 350-351).

وتتوقف قدرة الإدارة المدرسية بحسب (Sunaengsih, et, al. 2019) على كفاءة المدير وقدرته بصفته قائداً تربوياً يقود جميع عناصر العملية التعليمية بكل مهارة وإتقان، وبأقل جهد ونكفلة، للوصول إلى مضاعفة المخرجات التعليمية باستخدام الإمكانيات المتاحة، وذلك عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (الجارية وآخرون، 2020: 422). وعندما يهتم المدير بوضع إجراءات تنظيمية داخلية تحفز العاملين نحو الإنجاز يحدث تحقيق أكبر قدر من الفاعلية القيادية.

فالقيادة الفاعلة لمديري ومديرات المدارس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية المدرسية حيث تعد هذه القيادة عاملاً جوهرياً في تحديد جودة المدارس، وضمان عملية التحسين فيها. كما أنّ مديري ومديرات المدارس الفاعلين يعززون ثقافة المجتمع وتقاليد من خلال دعمهم للأنشطة المختلفة وتنظيمهم لها، واحترامهم لتقاليد هذا المجتمع وعاداته، وأنهم أقدر على تحسين علاقة مدارسهم بالمجتمع المحلي بخلاف نظراتهم من المديرين والمديرات العاديين أو غير الفاعلين (الجارية وآخرون، 2020: 422).

كما يقوم القائد بدور كبير في التنمية المهنية للمعلمين، حيث إنهم يدرسون احتياجات هؤلاء المعلمين الشخصية والمهنية، فيقومون بتلبيتها، ويدعمون المعلمين، ويوفرون البرامج التدريبية اللازمة لتنميتهم، كما أن لهم دور كبير ومؤثر في تحسين نتائج الطلاب حيث إنهم يولون اهتماماً كبيراً بأداء المعلمين والطلاب ووجهات نظرهم (الجارية وآخرون، 2020: 422) (Holland, 2009: 23).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تبيان مدى فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، ولأجل تحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى مجموعة من العناوين الرئيسية وهي: الإطار النظري والدراسات السابقة، منهجية الدراسة، والنتائج والتوصيات.

1.2 إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على الدور المنوط بالقيادة المدرسية، والذي يتمثل في مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي، الذي يساعد

في حشد الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط والمنظم، ولا يتم ذلك إلا بمدير قادر على ممارسة مهامه الإدارية والفنية بأسلوب قيادي فعال حيث تعبّر القيادة في الإدارة المدرسية على مدى القدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وهي كذلك القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في فلسطين، في مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم، بهدف التحسين والتطوير لفاعلية القيادة التربوية، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى العديد من الصعوبات التي ترتبط بالفاعلية القيادية التربوية في المدارس الحكومية ومنها مدارس محافظة رام الله والبيرة؛ ولذلك تسعى هذه الدراسة للإجابة عن إشكالياتها المتمثلة في: ما مدى فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة في العام 2022-2023؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية.

1.3 تساؤلات الدراسة:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين، تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية التي يدرسها المعلم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لدى المعلم؟
5. ماهي الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس؟

1.4 أهمية الدراسة:

1. التركيز على أهم المعوقات والتحديات التي تحد من فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين، وصياغة توصيات من مخرجات الدراسة لتعزيز فاعلية القيادة التربوية.
2. بيان الأثر الذي تحدثه القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس في العملية التعليمية، وما يمكن أن يحدثه ذلك من أثر في المعلمين من الدافعية والقدرة على الإنجاز، وما لذلك من أثر في مستوى التحصيل لدى الطلبة.

1.5 أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يأتي:

1. التعرف إلى درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5.0$) بين متوسطات تقديرات العينة حول درجة فاعلية القيادة التربوية تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، مؤهل المدير، سنوات الخبرة) .

3. الكشف عن أهم الصعوبات التي قد تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلمي المدارس.

4. صياغة بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

1.6 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة فاعلية القيادة التربوية والصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والمتعلقة بالتخطيط، وصناعة القرارات، والتوجيه والإشراف، وتقويم الأداء.

الحد الزمني: يتمثل في العام الدراسي 2022-2023.

الحد البشري: يتمثل في المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في مدارس محافظة رام الله والبيرة.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

1.7 الصعوبات التي واجهت الدراسة:

كانت الاستجابة على الاستبانة بشكل إلكتروني، وهو ما أدى -ربما- إلى عدم أخذ الموضوع بجدية واهتمام كبيرين.

قد يكون هناك عدم مصداقية ناتجة عن خوف المعلم من مديره، لاعتقاده بأن الاستجابة ربما تكون مراقبة.

صعوبة متابعة تعبئة الاستبانة من قبل المعلمين الذين تم استهدافهم، ولذلك جاءت العينة أقل من المتوقع.

1.8 مصطلحات الدراسة:

القيادة التربوية: يعرفها حسن خطاب "بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق

هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجاتهم (قوارية، 2007: 72). وهي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص

ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل (أحمد، 2006: 53).

ويعرف الباحثون القيادة التربوية إجرائياً بأنها: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة من حيث إنه قائد تربوي له مهام

وظائف تختلف عن باقي أفراد الأسرة التربوية بغية التأثير في سلوكيات المعلمين، ودفعهم للعمل بأكثر قدرة وكفاءة.

الفاعلية: عرفها (بصوص، 1402هـ) بأنها: "المدى الذي تصل إليه في تحقيق الأهداف" (بصوص، 1408: 25). وعرفها

(الفتلاوي، 2003) بأنها "العمل بأقصى الجهود إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة وتقويمها بمعايير

وأسس البلوغ" (الفتلاوي، 2003: 19)،

ويعرف الباحثون الفاعلية إجرائياً بأنها: مدى نجاح مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس محافظة رام الله

والبيرة في تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية بصفة عامة، والقيام بالمهام الموكلة إليهم من خلال التخطيط، وصناعة

القرارات، والتوجيه والإشراف، وتقويم الأداء، وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة.

التخطيط: يعتبر التخطيط في العملية التعليمية عنصراً مهماً، حيث يشكل مرحلة تفكير تسبق تنفيذ أي عمل، وينتهي باتخاذ

قرارات متعلقة بالمطلوب عمله وكيف يتم ومتى. فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، ومبني على عمل

افتراضات لما سيكون عليه الحال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المرغوب في تحقيقها، وكيفية استخدام هذه

العناصر، وخطة السير، والمراحل المختلفة التي يجب المرور فيها، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال (سمارة، والعديلي،

2008: 54). فالنخيط عملية رسم السياسة العامة عن طريق معرفة الحقائق والبيانات التي تم الحصول عليها، وتفسيرها، وتحليلها في ضوء توقعات المستقبل واحتمالاته، حيث مسيرة العمل المستقبلية بما تتضمنه من عمليات متناسقة بهدف تحقيق أغراض معينة (شمس الدين، والفقي، 2007: 125).

ويعرف الباحثون التخطيط إجرائياً بأنه: تحديد مسبق لما سيتم عمله، فهو تحديد لخط سير العمل في المستقبل والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة.

صناعة القرار: يعرف القرار بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" (العزاوي، 2006: 21). وهو "الوقوف على رأي بعينه يمكن لمتخذه تنفيذه (Core, 1999: 1). وهو "عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة" (عابدين، 2005: 180).

أما صناعة القرار فيعرفه (حسين، 2006) بأنه "الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة"، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار (حسين، 2006: 98).

ويعرف الباحثون صناعة القرار إجرائياً بأنها "عملية علمية يقوم بها مدير المدرسة منفرداً أو بمشاركة المعلمين، ويتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل والاحتمالات أو الحلول الممكنة، وتقييمها لاختيار البديل المناسب الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل ومتابعة تنفيذه؛ مما يسهم في تطوير المدرسة وتحسينها.

التوجيه والإشراف: يهدف التوجيه إلى إرشاد المعلمين وحفزهم، لتنفيذ العمل المطلوب لإنجاز أهداف المدرسة، ويعرف (سمارة والعديلي، 2008) التوجيه بأنه "الاتصال بالموظفين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم" (سمارة والعديلي، 2008: 28).

ويعرف الباحثون التوجيه إجرائياً بأنه: عبارة عن مجموعة النشاطات والمهام التي يقوم بها مديرو المدارس في محافظة رام الله والبيرة من أجل إكساب المعلمين المعلومات، عن الأعمال المطلوب إنجازها، والإشراف عليها أثناء عملها، وتنفيذهم للسياسات التي تم إقرارها، ثم التأكد من استخدام المعلمين لهذه الأعمال من خلال الإشراف والمتابعة الفنية والإدارية، ويتم ذلك من خلال التعاون والعمل الجماعي، ومعالجة الأخطاء ونقائدها بهدف تطوير الأداء وتحسينه في العملية التربوية في المدارس.

الإشراف التربوي: عرف (البدر، 2002)، الإشراف التربوي بأنه وسيلة لتطوير العمليات التربوية بصورة عامة، ولتحقيق الأهداف التربوية (إدريس، 2009: 5). وتعرف (المدلل، 2008) الإشراف التربوي على أنه "العمليات التي يتم فيها تحسين العمليات التربوية وتطويرها ورفع مستواها، بتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بالمستوى المطلوب (المدلل، 2003: 9)

ويعرف الباحثون الإشراف إجرائياً على أنه: العمليات الإدارية التربوية المستمرة التي يقوم بها مديرو المدارس في محافظة رام الله والبيرة، ويتم من خلالها الوقوف على ما يجري تنفيذه بهدف التحسين والتطوير في العملية التعليمية بما يحقق الأهداف المقررة في واقع الممارسات التربوية.

التقويم: عرف (أبو النصر، 2008) التقويم على أنه: "القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية، هذه الجهود وكفاءتها، وما يصادفها من عقبات، وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء" (أبو النصر، 2008: 343-340)، يعرف (زيتون، 2001) التقويم بأنه "عملية منظومية يتم فيها إصدار حكم على منظومة تربوية ما أو أحد مكوناتها أو عناصرها، بغية إصدار قرارات تربوية تتعلق بإدخال تحسينات أو تعديلات على تلك المنظومة أو على مكوناتها أو عناصرها" (زيتون، 2001: 424).

ويعرف الباحثون التقويم إجرائياً بأنه "عملية ممنهجة ومخططة لجمع البيانات يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة عن أداء المعلمين وممارساتهم في مدارسهم، من أجل إصدار حكم بدقة وموضوعية عن أدائهم، ومن ثم تحديد جوانب القوة لديهم لتعزيزها والقصور لعلاجها.

1.9 الدراسات السابقة

دراسة (رجا والحلواني، 2021) هدفت الدراسة التعرف إلى دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الملحقين في البرنامج في محافظة رام الله. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتطبيقها على عينة مكونة من 21 مديراً ومديرة من محافظة رام الله، ممن شاركوا في برنامج دبلوم القيادة المدرسية، الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم.

دراسة (ريماوي، 2020) هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، واستهدف 403 مدرسة التحقت ببرنامج "تطوير القيادة والمعلمين" في الفترة 2003-2004 في الضفة الغربية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، ووظفت أدوات بحثية متنوعة تمثلت في: استبانتين، ومقابلات، وتحليل تقارير للبرنامج السنوية.

دراسة (الجارية وآخرون، 2020) هدفت الدراسة تعرف دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال تعرف هذه الفاعلية في ضوء الأدبيات المعاصرة، وتحديد درجة توفر أبعادها بالمدارس الثانوية العامة بمصر والكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة عليها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط) بلغ عددهم (1130) معلماً ومعلمة.

دراسة (خميس، 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع فاعلية الإدارة المدرسية بشمال سيناء على ضوء اتجاهات التغيير التربوي واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق استبانة على عينة مقدارها (120) مديراً و(390) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات لتطبيق التغيير التربوي في الإدارات المدرسية بشمال سيناء.

دراسة (حمادو، 2016) هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة أنماط القيادة التربوية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، ومن أجل الوصول إلى ذلك تناولت الباحثة عدة موضوعات منها: أنماط القيادة التربوية، والرضا الوظيفي، والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وكذلك عرضت وناقشت نتائج الدراسة.

دراسة (المدهون، 2012) هدفت الدراسة التعرف إلى الدرجة التقديرية لفاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بمحافظة غزة، وكذلك الكشف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية).

الدراسات الأجنبية

دراسة (Leithwood & Jantzi, 2019) هدفت الدراسة إلى تحسين فهم طبيعة القيادة المدرسية ونتائج فاعليتها، وكذلك التأثيرات غير المباشرة في تعلم الطلاب من خلال التعرف إلى الإسهامات التي تقدمها فاعلية القيادات المدرسية، سواء أكانت هذه الفاعلية ذاتية أم جماعية، وأثر ذلك في المدرسة بعامه وتعلم الطلاب بخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتين على عينة عشوائية قدرها 96 مديراً، و2764 معلماً.

دراسة (Sunaengsih, et, al, 2019) هدفت الدراسة وصف الإدارة المدرسية الفاعلة التي تقوم على القيادة في إحدى المدارس الابتدائية الخاصة في منطقة سوميدانغ ريجنسي في مقاطعة جاوة الغربية بدولة إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب إجراء دراسة مسحية.

دراسة Ali (2017) هدفت الدراسة فهم تصورات المعلمين في مقاطعة ماردان حول طبيعة العلاقة بين القيادة التعليمية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية والثقافة المدرسية والفاعلية المدرسية نتيجة ضعف مستوى القيادة على المستوى المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى استبانة موجهة لمعلمي المدارس الثانوية في مقاطعة ماردان ومقدارها 367 معلماً ومعلمة.

دراسة (Spicer, 2016) هدفت الدراسة التعرف إلى ما يقوم به مديرو المدارس والذي قد يؤثر في المناخ المدرسي، أو يحدد نوعيته في محاولة لوضع إجراءات عملية لهؤلاء المديرين والمديرات لاتخاذها من أجل العمل على توفير مناخ إيجابي في المدارس، وتحديد تلك الأعمال وتفسيرها من وجهة نظرهم والعاملين. استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لفحص العلاقة بين القيادة المدرسية والمناخ المدرسي بالإضافة إلى المقابلات المفتوحة والمغلقة على المديرين والمديرات والمعلمين في مدرستين من منطقتين مختلفتين.

دراسة (Laila, 2015) هدفت الدراسة الكشف عن أهم المشكلات التي لها أثر في نظام التعليم في السعودية والتي تتعلق بفاعلية المدارس الحكومية، من خلال وضع إطار شامل يسهم في توضيح أسباب نجاح الجهود المبذولة لزيادة تلك الفاعلية أو فشلها، والعوامل التي تحسن أو تعيق ذلك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها 179 معلماً و11 مديراً بجانب استخدام المقابلات مع مديري ومديرات المدارس.

تعقيب على الدراسات السابقة:

مما يدل على أهمية موضوع فاعلية القيادة التربوية الجهود والمحاولات التي بذلت لتفعيل القيادة التربوية وتطويرها، حيث وجدت الكثير من الدراسات التي تناولت الموضوع. تناولت الدراسات العربية والأجنبية التي تمت الإشارة إليها القيادة التربوية مع اختلاف بسيط في العناوين، وهو ما يتشابه في بعض جزئياته مع هذه الدراسة. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (المدهون، 2012) حيث تناولت الدراستان فاعلية القيادة التربوية، غير أن دراسة المدهون تناولت فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق التعليم في غزة التابعين لوكالة الغوث من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وهو ما يختلف مع هذه الدراسة التي تناولت فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة في العام 2022-2023. تشابهت الدراسات المختلفة في استخدامها للمنهج الوصفي الكمي أو الكيفي.

وكذلك اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، لكن استخدمت هذه الدراسة بالإضافة إلى ذلك المقابلة كأداة ثانية إلى جانب الاستبانة. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فلم تتشابه مع أي من الدراسات السابقة باستثناء دراسة (رجا والحلواني، 2021) حيث تشابهت من حيث مجتمع الدراسة المتمثل في محافظة رام الله والبيرة، في حين اختلفت معها من حيث العينة، فكانت العينة في دراسة رجا والحلواني 21 مديراً ممن التحقوا ببرنامج دبلوم القيادة، بينما الدراسة الحالية تمثلت عينتها بمعلمي المدارس البالغ عددهم 5100، بالإضافة إلى جميع مديري ومديرات المدارس في المحافظة والبالغ عددهم 211 مديراً ومديرة.

الفصل الثاني: منهجية الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة رام الله والبيرة في العام 2022-2023، ويتضمن الفصل الحالي وصفاً لمجتمع الدراسة، ثم وصفاً للإجراءات التي تم من خلالها اختيار عينة الدراسة، وخطوات بناء أدوات الدراسة وتشمل: أداة الدراسة، وكذلك الخطوات اللازمة للتأكد من صدق وثبات هذه الأداة، كما وتتضمن وصفاً لتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية لها.

2.1 منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي الكمي والنوعي لمناسبته طبيعة هذه الدراسة.

2.2 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة (مديرية رام الله والبيرة، مديرية بيرزيت) والبالغ عددهم 5100، بالإضافة إلى جميع مديري ومديرات المدارس في المحافظة والبالغ عددهم 211 مديراً ومديرة.

2.3 عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من المعلمين والمعلمات باستخدام العينة القصدية حيث قام 612 معلماً ومعلمة باستيفاء الاستبانة. كما تم عمل مقابلة شخصية مع 25 مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

2.4 أدوات الدراسة:

تم بناء أداتين: إحداها عبارة عن استبانة تهدف التعرف إلى درجة الفاعلية التربوية لمديري ومديرات المدارس في العملية التعليمية، وهي موزعة على أربعة مجالات: التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، وتقويم الأداء؛ وتحتوي على 55

فقرة للاستجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهي كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، وأعطيت الاستجابات قيماً رقمية وهي: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب والتوالي. وتم اعتماد المقياس الآتي لأداة الدراسة لأغراض تحليل النتائج:

من 1- 2.33 درجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 درجة متوسطة

من 3.68 - 5 درجة مرتفعة

وثانيهما عبارة عن مقابلات شخصية مع عينة من مديري ومديرات المدارس في محافظة رام الله والبيرة هدفها التعرف إلى الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية وموزعة على المجالات الأربعة. وقد أخذت تكرارات الإجابات المتماثلة وحساب النسب لها.

2.5 جودة أداة الدراسة:

صدق أداة الاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وتم الأخذ بتعديلاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات بصورتها النهائية.

ثبات أداة الاستبانة:

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أدوات الدراسة حسب المجالات، وكانت الدرجة الكلية للتعرف إلى فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة رام الله والبيرة في العام 2022-2023 هو: 98.8%.

2.6 إجراءات الدراسة:

تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.
2. تحكيم أداة الدراسة من قبل محكمين متخصصين والأخذ بتعديلاتهم.
3. تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة من المعلمين.
4. عمل مقابلات شخصية لمجموعة من مديري ومديرات المدارس.
5. رصد النتائج في جداول خاصة وتحليلها.
6. عرض النتائج ومناقشتها وإصدار التوصيات في ضوءها.

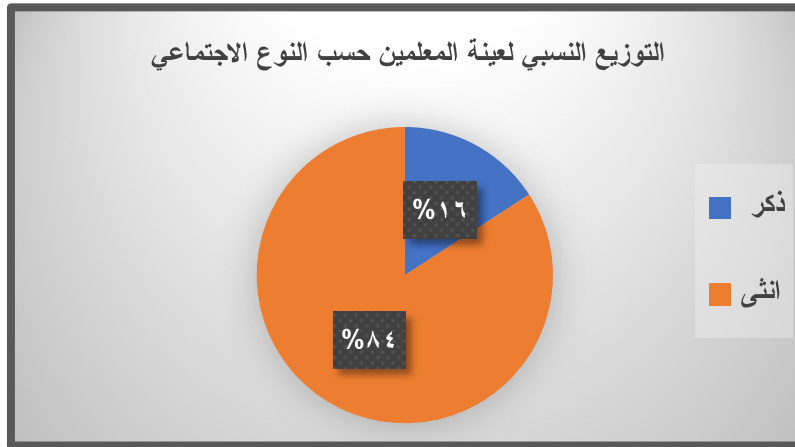
الفصل الثالث: النتائج والتوصيات:

3.1 ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يعرض هذا الفصل فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة رام الله والبيرة في العام 2022-2023، حيث يتناول المحاور الأربعة (فاعلية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) بالإضافة إلى الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الحكومية.

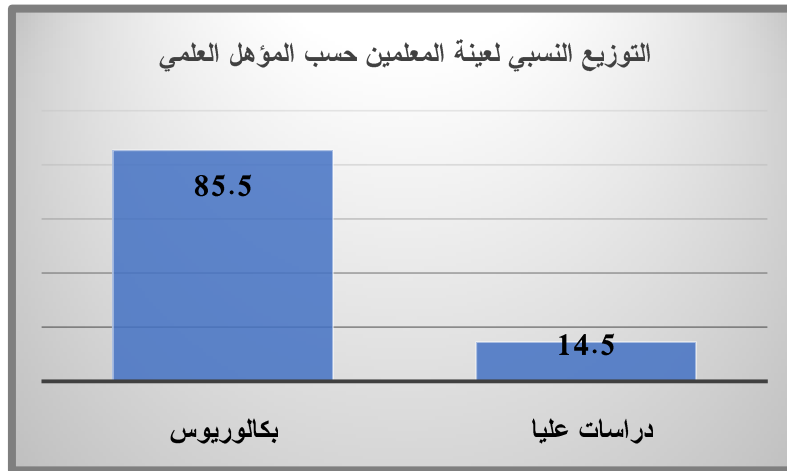
البيانات الديمغرافية للمستجيبين:

المخططات التالية توضح الصفات الديموغرافية لعينة المعلمين المستجيبين في محافظة رام الله والبيرة:



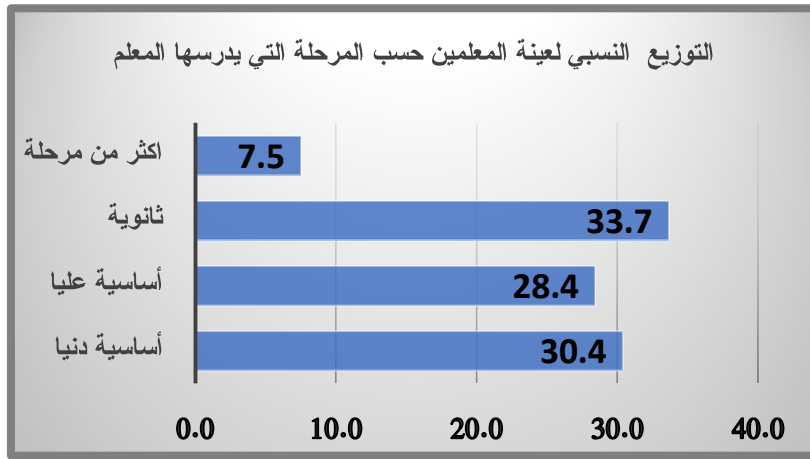
الشكل (1): التوزيع النسبي لعينة المعلمين حسب النوع الاجتماعي

84% من عينة المعلمين إناث، و16% منهم ذكور كما يوضح الشكل (1)



الشكل (2): التوزيع النسبي لعينة المعلمين حسب المؤهل العلمي

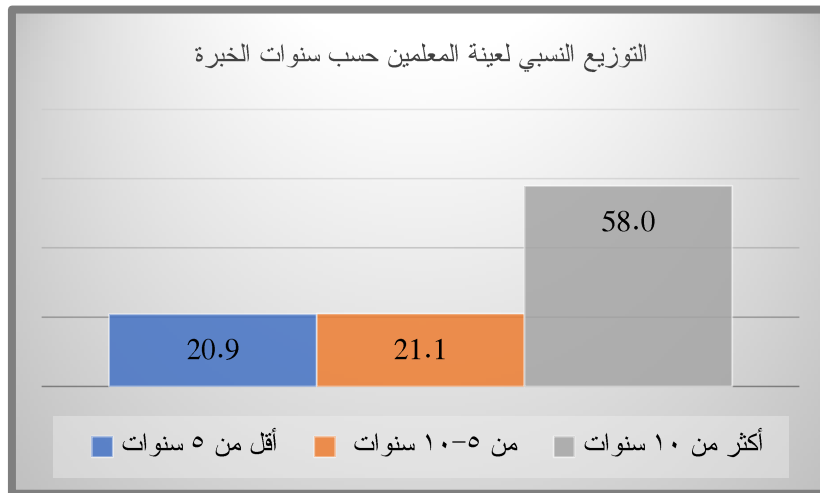
توزعت عينة المعلمين كالتالي: 85.5% يحملون درجة البكالوريوس، و14.5% من ذوي الدراسات العليا، كما في الشكل (2).



الشكل (3): التوزيع النسبي لعينة المعلمين حسب المرحلة التي يدرسها المعلم.

توزعت عينة المعلمين حسب المرحلة التي يدرسها المعلم كالتالي: 30.4% يدرسون مرحلة أساسية دنيا، و28.4% يدرسون مرحلة أساسية عليا، و33.7% يدرسون المرحلة الثانوية، بينما 7.5% يدرسون أكثر من مرحلة من هذه المراحل، كما يوضح

الشكل (3)



الشكل (4): التوزيع النسبي لعينة المعلمين حسب سنوات الخبرة .

توزعت عينة المعلمين بالنسبة لسنوات الخبرة كالتالي: أكثر من نصف عينة المعلمين (58% من العينة) لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة في التعليم، و21.1% لديهم سنوات خبرة بين 5-10 سنوات، و20.9% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، كما يوضح الشكل (4).

محاور الدراسة الأربعة:

المحور الأول: فاعلية التخطيط:

لتوضيح درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحور الأول

الرقم	الفقرة	عدد القيم	اصغر قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتمتع المدير/ة بالمعرفة الكافية في عمليات التخطيط.	612	1	5	4.06	0.725	مرتفعة
2	يُشرك المدير/ة المجتمع المحلي في عمليات التخطيط.	612	1	5	4.01	0.783	مرتفعة
3	يبنى المدير/ة التخطيط وفقاً لمنظومة قيمية.	612	1	5	3.97	0.761	مرتفعة
4	يُشرك المدير/ة المعلمين في التخطيط.	612	1	5	3.87	0.872	مرتفعة
5	يُخطط المدير/ة وفقاً لاحتياجات المدرسة.	612	1	5	4.23	0.745	مرتفعة
6	يُنظم المدير/ة التخطيط وفقاً للأولويات التعليمية.	612	1	5	4.14	0.748	مرتفعة
7	يخطط لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.	612	1	5	4.06	0.768	مرتفعة
8	يُعالج في التخطيط قضايا استراتيجية تهتم بالمعلمين.	612	1	5	3.90	0.818	مرتفعة
9	يُخطط مدير/ة المدرسة لأنشطة منهجية ولا منهجية.	612	1	5	4.01	0.769	مرتفعة
10	يُقوم خطته وأثرها على العمل الإداري والفني بشكل دوري.	612	1	5	3.95	0.764	مرتفعة
11	يضع جداول زمنية واضحة لأنشطة وبرامج الخطة.	612	1	5	4.05	0.749	مرتفعة
12	يعتمد في عملية التخطيط على معلومات دقيقة وحديثة.	612	1	5	3.94	0.812	مرتفعة
13	يتابع تنفيذ الخطط التي يضعها عملياً على أرض الواقع.	612	1	5	4.08	0.735	مرتفعة
14	يحلل البيئة الخارجية والداخلية لمنطقته والعوامل المؤثرة فيها.	612	1	5	3.96	0.765	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الأول: فاعلية التخطيط	612	1.29	5.00	4.016	0.633	مرتفعة

توضح النتائج أن متوسطات المحور الأول، الذي يقيس فاعلية التخطيط في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية بلغت (4.016) وانحراف معياري (0.633) وهي ذات درجة مرتفعة، وأن متوسطات الفقرات الخاصة بهذا المحور كانت جميعها بدرجات مرتفعة.

المحور الثاني: صناعة القرارات

لتوضيح درجة تقدير فقرات هذا المحور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحور الثاني

الرقم	الفقرة	عدد القيم	اصغر قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشرك الأطراف المعنية في صنع القرارات.	612	1	5	3.91	0.818	مرتفعة
2	لديه أهداف واضحة لصنع القرارات الإدارية.	612	1	5	4.00	0.786	مرتفعة
3	يهتم بصناعة قرارات إدارية بناءً على احتياجات المدرسة.	612	1	5	4.06	0.787	مرتفعة
4	يصنع القرارات في ضوء خطط واضحة.	612	1	5	4.01	0.751	مرتفعة
5	يستند في صناعة القرارات.	612	1	5	3.89	0.767	مرتفعة
6	يصنع القرارات بناءً على تشخيص دقيق للمشكلات الإدارية والفنية.	612	1	5	3.90	0.777	مرتفعة
7	يستطيع صياغة القرار بوضوح.	612	1	5	3.98	0.784	مرتفعة
8	يمتلك مهارة السرعة والجرأة في القرارات.	612	1	5	3.93	0.867	مرتفعة
9	يُفاضل بين البدائل المقترحة لحل المشكلات التعليمية.	612	1	5	3.92	0.762	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني: صناعة القرارات	612	1	5	3.958	0.683	مرتفعة

تشير النتائج أن متوسطات المحور الثاني، الذي يقيس صناعة القرارات في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية بلغت (3.958) وانحراف معياري (0.683) وهي ذات درجة مرتفعة، وأن متوسطات الفقرات الخاصة بهذا المحور كانت جميعها بدرجات مرتفعة.

المحور الثالث: التوجيه والإشراف:

لتوضيح درجة تقدير فقرات هذا المحور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحور الثالث

الرقم	الفقرة	عدد القيم	اصغر قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يقوم بالدور الإشرافي بأشكاله المختلفة.	61	1	5	4.14	0.755	مرتفعة

مرتفع ة	0.809	3.91	5	1	61	2	2	بيتكر أفكارا جديدة لمساعدة المعلمين كلما دعت الحاجة.
مرتفع ة	0.820	3.97	5	1	61	2	3	يُحسن من خدمات المعلمين.
مرتفع ة	0.808	4.14	5	1	61	2	4	يُوجه المعلمين بطريقة ودية سليمة.
مرتفع ة	0.778	4.04	5	1	61	2	5	يُوجه المعلمين طبقاً للاحتياجات الخاصة بهم.
مرتفع ة	0.859	4.04	5	1	61	2	6	يرفع الروح المعنوية للمعلمين.
مرتفع ة	0.804	3.99	5	1	61	2	7	يُوظف التقنيات الحديثة من أجل التوجيه والإشراف.
مرتفع ة	0.810	4.00	5	1	61	2	8	يستثير جهود المعلمين لتحسين الأداء.
مرتفع ة	0.827	3.94	5	1	61	2	9	يختار الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج والأنشطة.
مرتفع ة	0.806	4.02	5	1	61	2	10	يملك القدرة على الإشراف في حالة التعليم عن بعد.
مرتفع ة	0.833	4.09	5	1	61	2	11	يملك مهارات المدير مشرف مقيم.
مرتفع ة	0.790	4.19	5	1	61	2	12	يتفقد الصفوف لضمان سير عملها وفق خطط محددة.
مرتفع ة	0.784	4.03	5	1	61	2	13	يُلم بالأهداف العامة للمنهاج.
مرتفع ة	0.828	3.93	5	1	61	2	14	يواجه مشكلات العمل وفق أسس علمية سليمة.
مرتفع ة	0.773	4.15	5	1	61	2	15	يعتني بسجلات المعلمين ومتابعتها لتطوير أدائهم.
مرتفع ة	0.787	4.10	5	1	61	2	16	لديه القدرة على التعبير وحسن عرض الأفكار والآراء.

ة					2	والمقترحات.	
مرتفع	0.792	4.03	5	1	61	يسعى إلى تذليل الصعوبات والمعوقات أولاً بأول.	17
ة					2		
مرتفع	0.814	4.02	5	1	61	يعمل على إيجاد مناخ تعليمي يساعد المعلمين على تحقيق الأهداف المنشودة.	18
ة					2		
مرتفع	0.805	4.06	5	1	61	ينجح في توظيف العلاقات الاجتماعية لصالح العمل.	19
ة					2		
مرتفع	0.672	4.042	5.0	1.21	61	الدرجة الكلية للمحور الثالث: التوجيه والإشراف:	
ة			0		2		

يظهر من الجدول (3) أن متوسطات المحور الثالث، الذي يقيس التوجيه والإشراف في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية بلغت (4.042) وانحراف معياري (0.672) وهي ذات درجة مرتفعة، وأن متوسطات الفقرات الخاصة بهذا المحور كانت جميعها بدرجات مرتفعة.

المحور الرابع: تقويم الأداء

لتوضيح درجة تقدير فقرات هذا المحور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحور الرابع

الرقم	الفقرة	عدد القيم	أصغر قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توجد لديه معايير مناسبة لتقويم الأعمال الإدارية والفنية.	612	1	5	4.03	0.711	مرتفع
2	يستند في تقويم المعلمين إلى مجالات المتابعة المختلفة.	612	1	5	4.00	0.747	مرتفع
3	يتحرى الصدق والموضوعية عند تقويم الأداء.	612	1	5	4.08	0.784	مرتفع
4	يستفيد من عمليات التقويم في التخطيط للعام القادم.	612	1	5	4.03	0.754	مرتفع
5	يُجري الدراسات الهادفة لقياس الأداء.	612	1	5	3.87	0.809	مرتفع

مرتفة	0.786	3.94	5	1	612	6	يتبنى التقويم المستمر للأداء بشكل يساعد على التطوير.
مرتفة	0.773	4.02	5	1	612	7	يمنح المعلمين تغذية راجعة بصورة بناءة.
مرتفة	0.770	3.93	5	1	612	8	يعتني بتقويم أثر المشاريع المدرسية في تعلم الطلبة وتحقيق الأهداف.
مرتفة	0.733	3.97	5	1	612	9	يوازن بين المطالب الطارئة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطط عند عملية تقويم الأداء.
مرتفة	0.746	3.97	5	1	612	10	يستخدم نظام المساءلة الإدارية بفاعلية.
مرتفة	0.774	3.98	5	1	612	11	يعتمد على أدوات قابلة للقياس في تقويم الأداء.
مرتفة	0.778	3.97	5	1	612	12	يمتلك مهارات التقويم المناسبة.
مرتفة	0.817	3.92	5	1	612	13	يستخدم أساليب تقنية حديثة في التقويم.
مرتفة	0.657	3.977	5.0	1.00	612		الدرجة الكلية للمحور الرابع: تقويم الأداء

تُبين النتائج أن متوسطات المحور الرابع، الذي يقيس تقويم الأداء في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية بلغت (3.977) وانحراف معياري (0.657) وهي ذات درجة مرتفعة، وأن متوسطات الفقرات الخاصة بهذا المحور كانت جميعها بدرجات مرتفعة.

3-الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين، تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟

الجدول (5): نتائج تحليل اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين test -t -Independent لفحص أثر متغير النوع الاجتماعي على

المحاور الأربعة

المحور	متغير النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	الاستنتاج																																		
فاعلية التخطيط	ذكر	97	4.144	0.667	2.293	610	0.03	دالة إحصائياً																																		
	أنثى	515	3.992	0.624					صناعة القرارات	ذكر	97	4.069	0.713	1.745	610	0.534	غير دالة إحصائياً	أنثى	515	3.937	0.676	التوجيه والإشراف	ذكر	97	4.204	0.650	2.589	610	0.855	غير دالة إحصائياً	أنثى	515	4.012	0.673	تقويم الأداء	ذكر	97	4.110	0.629	2.18	610	0.829
صناعة القرارات	ذكر	97	4.069	0.713	1.745	610	0.534	غير دالة إحصائياً																																		
	أنثى	515	3.937	0.676					التوجيه والإشراف	ذكر	97	4.204	0.650	2.589	610	0.855	غير دالة إحصائياً	أنثى	515	4.012	0.673	تقويم الأداء	ذكر	97	4.110	0.629	2.18	610	0.829	غير دالة إحصائياً	أنثى	515	3.952	0.660								
التوجيه والإشراف	ذكر	97	4.204	0.650	2.589	610	0.855	غير دالة إحصائياً																																		
	أنثى	515	4.012	0.673					تقويم الأداء	ذكر	97	4.110	0.629	2.18	610	0.829	غير دالة إحصائياً	أنثى	515	3.952	0.660																					
تقويم الأداء	ذكر	97	4.110	0.629	2.18	610	0.829	غير دالة إحصائياً																																		
	أنثى	515	3.952	0.660																																						

من الجدول أعلاه نستنتج أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى المحاور الثلاثة: (صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقييم الأداء) للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى المحور الأول (فاعلية التخطيط) للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

الجدول (6): نتائج تحليل اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent - t - test لفحص أثر متغير المؤهل العلمي على

المحاور الأربعة

المحور	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	الاستنتاج								
فاعلية التخطيط	بكالوريوس	523	4.027	0.633	1.055	610	0.888	غير دالة إحصائياً								
	دراسات عليا	89	3.951	0.631					صناعة القرارات	بكالوريوس	523	3.973	0.674	1.384	610	0.287
صناعة القرارات	بكالوريوس	523	3.973	0.674	1.384	610	0.287	غير دالة إحصائياً								
	دراسات	89	3.865	0.729												

						علياً			
غير دالة إحصائياً	0.962	610	1.311	0.670	4.057	523	بكالوريوس	التوجيه والإشراف	
				0.686	3.956	89	دراسات عليا		
غير دالة إحصائياً	0.628	610	1.311	0.656	3.991	523	بكالوريوس	تقويم الأداء	
				0.661	3.893	89	دراسات عليا		

من الجدول أعلاه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى المحاور الأربعة: (فاعلية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية التي يدرسها المعلم؟

الجدول (7): نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لفحص أثر متغير المرحلة الدراسية على المحاور الأربعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الاستنتاج
فاعلية التخطيط	بين المجموعات	3.041	3	1.01353	2.54772	0.055	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	241.9	608	0.39782			
	المجموع	244.9	611				
صناعة القرارات	بين المجموعات	2.654	3	0.88461	1.905	0.12754	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	282.3	608	0.46436			
	المجموع	285	611				
التوجيه	بين	2.899	3	0.96619	2.14889	0.09295	غير دالة إحصائياً

الإشراف	المجموعات					احصائياً
الإشراف	داخل المجموعات	273.4	608	0.44962		
	المجموع	276.3	611			
	بين المجموعات	2.123	3	0.70775	1.6437	0.17811
تقويم الأداء	داخل المجموعات	261.8	608	0.43058		
	المجموع	263.9	611			
	بين المجموعات					

من الجدول أعلاه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى المحاور الأربعة: (فاعلية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة التي يُدرّسها المعلم.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لدى المعلم؟

الجدول (8): نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي one way anova لفحص أثر متغير سنوات الخبرة على المحاور الأربعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الاستنتاج
فاعلية التخطيط	بين المجموعات	0.331	2	0.16565	0.41247	0.6622	غير إحصائياً
	داخل المجموعات	244.6	609	0.40161			
	المجموع	244.9	611				
صناعة القرارات	بين المجموعات	0.396	2	0.19778	0.42322	0.65513	غير إحصائياً
	داخل المجموعات	284.6	609	0.46731			
	المجموع	285	611				

بين المجموعات	0.828	2	0.41418	0.91576	0.40076	غير دالة إحصائياً
التوجيه والإشراف	داخل المجموعات	275.4	609	0.45228		
المجموع	276.3	611				
بين المجموعات	0.664	2	0.33209	0.76823	0.46428	غير دالة إحصائياً
تقويم الأداء	داخل المجموعات	263.3	609	0.43227		
المجموع	263.9	611				

من الجدول (8) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى المحاور الأربعة: (فاعلية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى المعلم.

ما هي الصعوبات التي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عقد مقابلات شخصية لعينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة (عدددهم 25 مديراً ومديرة مدرسة). ونجمل -هنا- أهم الصعوبات التي تم ذكرها:

صعوبات التخطيط:

من خلال المقابلات الشخصية لمجموعة من مديري ومديرات المدارس، يعاني المديرون والمديرات من صعوبات في التخطيط، والتي تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لديهم، وذلك بسبب ما يلي:

- 64% من العينة يعانون من نقص الإمكانيات المادية المتمثلة في مجموعة من المسببات منها:
- نقص في الأجهزة والأدوات المدرسية، ونقص في الدعم المادي لتوفير القرطاسية واللوازم المدرسية.
- 36% من العينة لديهم صعوبات خاصة بالموارد البشرية، المتمثلة في: عدم استقرار المدير في مدرسته حيث يمكن نقله بعد سنة دراسية واحدة من استلامه المدرسة، كثرة تنقلات المعلمين ونقص المراكز مع بداية العام الدراسي، وقد تمتد التنقلات لفصل دراسي كامل، عدم توفر معلمين من ذوي الاختصاص (التربية الرياضية والتربية الفنية..)، الإضرابات المتكررة وعدم الاستقرار في العملية التعليمية، الغياب المتكرر لبعض المعلمين في أيام الدوام الرسمي، نصاب الحصص المرتفع للمعلمين، عدم تعاون الهيئة التدريسية مع الإدارة المدرسية، وعدم رغبة المعلمين في تطوير كفاءاتهم المهنية.
- 36% منهم يرون أن هناك صعوبة في التواصل مع أولياء الأمور وعدم تعاونهم.

- 60% منهم لديهم صعوبات تخص خطة الوزارة الاستراتيجية، ومنها: عدم وضوح بنود خطة الوزارة الاستراتيجية وعدم تحديثها، وعدم واقعية أهدافها، بالإضافة إلى ضعف في مهارات التخطيط لدى مديري ومديرات المدارس، وصعوبة تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة.

2- صعوبات في صناعة القرارات:

يعاني المديرون من صعوبات في صناعة القرارات - حسب عينة الدراسة - تمثلت في البنود التالية:

- 64% من العينة يعانون من صعوبة في اتخاذ القرارات بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وتقيّد المدير ببعض القوانين من الوزارة (مركزية اتخاذ القرارات وصناعتها)، تغير الأنظمة والقوانين باستمرار، وتأخر تعميم التعليمات من الوزارة، تدخل المديرية في صناعة القرار
- 24% منهم لديهم مشكلة في تدخل الجهات المختلفة في صناعة القرارات (المجتمع المحلي، مجلس أولياء الأمور، مديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم) كما أن الدعم المادي من المجتمع المحلي قد يؤدي إلى تردد المدير في اتخاذ أي قرار.
- 40% من المديرين والمديرات لديهم مشاكل في تعاون المعلمين معهم في تنفيذ القرارات.
- 8% من العينة لديهم مشاكل مع المجتمع المحلي، منها: ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي، ثقافة المجتمع المحلي، نشر الشائعات.

3- صعوبات التوجيه والإشراف:

ظهرت مجموعة من الصعوبات في التوجيه والإشراف من خلال المقابلات الشخصية لعينة من مديري ومديرات المدارس في محافظة رام الله، تمثلت في البنود التالية:

- 40% من المديرين والمديرات يرون أنه لا يتوفر تدريب كافٍ لإجراء آليات الإشراف والتوجيه، وعدم تقبل المعلم للتوجيه والإشراف؛ لأن لدى المعلم شعور بالأفضلية والكفاءة على المدير والمشرف وعدم تقبل النقد واعتباره نقطة ضعف.
- 52% يرون أنه لا يتوفر وقت كافٍ للقيام بعمليات التوجيه والإشراف خلال العام الدراسي.
- 12% منهم لديهم صعوبات خاصة بالمعلمين، منها: كثرة حركات نقل المعلمين خلال العام الدراسي، كثرة البدلاء والمعلمين الجدد في المدرسة، والذين هم بحاجة إلى جهد مضاعف من التوجيه والإشراف لنقص الخبرة لديهم.
- 32% منهم يعانون من كثرة المهام المطلوبة من مديري ومديرات المدارس، وزيادة أعباء العمل الإداري مما يعوق عملية المتابعة.

4- صعوبات تقويم الأداء:

- تمثلت الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في عملية تقويم الأداء للمعلمين في البنود التالية:
- 44% يرون أن هناك عدم تفعيل لمبدأ المساءلة والعقاب.
- 44% يرون ضرورة ربط الترقيات بالإبداع والإنجاز.
- 36% يعتبرون أن الأنظمة واللوائح تعوق عملية تقويم الأداء للمعلمين.

- 48% يرون عدم كفايات التقييم التربوي، لعدم وجود آليات ونماذج واضحة للتقويم وربطها بنتائج الطلبة، وعدم وضوح بنود التقويم وتعدد جهاته.
- 24% منهم يرون أن عدد المعلمين الكبير، وكثرة التنقلات، وكثرة البدلاء يعوق عملية التقويم.
- 8% منهم يرون عدم كفاية التقويم لاعتماد تقويم المشرف على حصة واحدة ومن خلال زيارة واحدة خلال العام الدراسي، مع أن نسبة تقويم المشرف التربوي مساوية لنسبة تقويم مدير المدرسة.

3.2 الاستنتاجات والتوصيات:

أهم الاستنتاجات:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحاور الأول (فاعلية التخطيط) تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحاور (صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحاور (فعالية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحاور (فعالية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) تُعزى إلى متغير المرحلة التي يدرسها المعلم.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفاعلية في القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحاور (فعالية التخطيط، صناعة القرارات، التوجيه والإشراف، تقويم الأداء) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

يعاني عدد كبير من المديرين والمديرات من صعوبات في التخطيط للأسباب التالية:

نقص الإمكانيات المادية والبشرية بسبب عدم توفر معلمين من بعض التخصصات، وكذلك التغيب المتكرر لبعض المعلمين والإضرابات المتكررة.

عدم تعاون الهيئة التدريسية وأولياء الأمور مع إدارة المدرسة.

عدم وضوح خطة الوزارة الاستراتيجية وعدم تحديثها وعدم واقعيتها، بالإضافة إلى نقص في مهارات التخطيط لدى بعض المديرين والمديرات.

تنقلات المديرين والمديرات، والمعلمين من مدارسهم في فترات زمنية قصيرة.

7. يعاني عدد كبير من المديرين والمديرات من صعوبات في صناعة القرارات للأسباب التالية:

- قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس، وتقيّد المدير بقوانين الوزارة (مركزية اتخاذ القرارات وصناعتها).
- تدخل الجهات المختلفة في صناعة القرارات (المجتمع المحلي، مجلس أولياء الأمور).
- عدم تعاون المعلمين مع مديري ومديرات المدارس في تنفيذ القرارات.
- هناك خلط عند مديري المدارس بين الأنظمة والقوانين وما ينتج عنها من تعميمات، بالإضافة إلى عدم الوعي للعمل بالصلاحيات الممنوحة لهم.

8. يعاني عدد كبير من المديرين والمديرات من صعوبات في التوجيه والإشراف للأسباب التالية:

- عدم توفر تدريب كافٍ لإجراء آليات الإشراف والتوجيه، وعدم تقبل المعلم للتوجيه والإشراف.
- ضيق الوقت للقيام بعمليات التوجيه والإشراف خلال العام الدراسي؛ بسبب كثرة حركات نقل المعلمين خلال العام الدراسي، وكثرة البدلاء والمعلمين الجدد في المدرسة، الذين هم بحاجة إلى جهد مضاعف من التوجيه والإشراف لنقص الخبرة لديهم، وكثرة المهام المطلوبة من مديري ومديرات المدارس، وزيادة أعباء العمل الإداري مما يعوق عملية المتابعة.

9. يعاني عدد كبير من المديرين والمديرات من صعوبات في تقييم الأداء للأسباب التالية:

- عدم تفعيل مبدأ المساءلة والعقاب.
- عدم ربط الترقيات بالإبداع والإنجاز.
- الأنظمة واللوائح التي تصعب عملية تقييم أداء المعلمين.
- قلة كفايات التقييم التربوي وعدم وجود آليات ونماذج واضحة للتقييم.
- عدم وضوح بنود التقييم وتعدد جهات التقييم.
- عدد المعلمين الكبير وكثرة التنقلات وكثرة البدلاء.
- اعتماد تقييم المشرف على حصة واحدة من خلال زيارة واحدة خلال العام الدراسي.

التوصيات:

1. تفعيل نهج اللامركزية لدى مديري ومديرات المدارس، وتعريفهم بالصلاحيات المنوطة بهم وآلية استثمارها من خلال ورشات العمل، وزيارات الدعم والمساندة؛ لما لذلك من أثر في زيادة فاعلية القيادة التربوية، فالمركزية من أهم المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الحكومية.
2. عقد دورات وورشات عمل دورية ومنظمة لتدريب مديري ومديرات المدارس بناءً على احتياجاتهم في مختلف الموضوعات المتعلقة بطبيعة المهام الإدارية والفنية الموكلة إليهم (التخطيط، والإشراف، وصناعة القرارات، وتقييم الأداء).
3. رفع مخصصات المدارس من ميزانية وزارة التربية والتعليم، والاستفادة من الشراكة مع مؤسسات محلية ودولية في مشاريع لتزويد المدارس باحتياجاتها المادية والموارد البشرية.
4. رفع الوعي بقانون التربية والتعليم الخاص بمبدأ حقوق العاملين وواجباتهم والمساءلة والتحفيز.

5. ربط الترقّيات بالإبداع والإنجاز.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، م. (2008). إدارة منظمات المجتمع المدني، (ط 1) ، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- أبو جلاله، ص. (2003). دور المدرسة الفعالة في تطوير عمليتي تعليم العلوم، مجلة كلية التربية، 2 (32)، مصر: جامعة طنطا.
- إدرّيس، ر. (2009): دور القائد التربوي في إدارة وتقويم أداء العاملين في المدرسة، الأونروا، عمان: معهد التربية
- البدرّي، ط. (2002). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، (ط 1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بصوص، أ. (1408). فن القيادة في الإسلام، (ط1)، الأردن: مكتبة المنار.
- الجارية، أ. وآخرون. (2020). دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في تحسين الفاعلية المدرسية، 5 (188)، مصر: كلية التربية، جامعة الأزهر.
- حسين، س. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، (ط 1)، دار الأردن: الفكر ناشرون وموزعون.
- زيتون، ح. (2001). تصميم التدريس، رؤية منظومية، (ط 8)، القاهرة: عالم الكتب، .
- سمارة، ن. والعدلي، ع. (2008). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- شمس الدين، م. والفقي، ا. (2007). السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية، (ط 1)، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- عابدين، محمد عبد القادر (2005): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1 –الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، خ. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري، الأردن: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العمرات، م. (2010). درجة فاعلية مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (4)، الأردن.
- مقابلة، م. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، (ط 1)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

Ali, N. (2017). Teachers' Perceptions of the Relationship between Principals' Instructional and School Effectiveness in Pakistan Leadership, School Culture, Education and Science, 42 (192), pp. 407-425.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Besong, B. (2014). Principals' Administrative Effectiveness and Staff Productivity in Selected Secondary School in Southwest Region, Cameroon, International Journal of Academic Research in Management (IJARM), 3(2), pp. 156- 166. Botha, R. J. (2010): School Effectiveness: Conceptualizing Divergent Assessment Approaches, South African Journal of Education, 30 (4), pp. 605-620.

Core, C. (1999). Strategic Decision Making, British Daresh, John, and Male, Trevor (2001): Pluse and Minuse of British Head teacher Reform Toward A vision of Instructional Leadership. Leadership.

Holland, P. (2009). The Principal's Role in Teacher Development, SRATE Journal, 18(1), pp. 16-24.