

تاريخ الإرسال (2022-8-12)، تاريخ قبول النشر (2022-09-19)

Dr. Abdul Qader  
Khaled Abu Ali

د. محمد جواد عبد اللطيف الربيعي  
Muhammad Jawad Abdul Latif

وزارة التربية والتعليم العالي/ فلسطين  
Ministry of Education and Higher Education/Palestine

وزارة التربية والتعليم العالي/ فلسطين  
Ministry of Education and Higher Education/Palestine

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل.

E-mail address:

a.kh.ali@hotmail.com

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

**تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس  
بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية**  
A Proposed Perception for Developing the  
Leadership of School Principals Performance in  
Palestine in the Light of the Requirements of  
Strategic Leadership

Doi:

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة مدرسة من مديري المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التمكين)، وقد كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تطبيق مجالات الأداء القيادي لمديري المدارس جاءت (3.60) بوزن نسبي (72.12) بدرجة كبيرة، وجاء الترتيب الأول لمجال التمكين بوزن نسبي (74.40) بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثاني مجال قيادة فرق العمل بوزن نسبي (71.69) بدرجة كبيرة، وجاء مجال قيادة التغيير في الترتيب الثالث بوزن نسبي (71.65) بدرجة كبيرة، وجاء في الدرجة الرابعة والأخيرة مجال التمكين بوزن نسبي (70.43) بدرجة كبيرة أيضاً. وتم بناء تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** تصور مقترح، الأداء القيادي، القيادة الاستراتيجية.

### Title in English (A Proposed Perception for Developing the Leadership of School Principals Performance in Palestine in the Light of the Requirements of Strategic Leadership)

#### Abstract:

The study aimed to prepare a proposed perception for developing the leadership of school principals' performance in Palestine in the light of the requirements of strategic leadership. The study relied on the descriptive analytical method.

The study sample consisted of (200) He/ school principals and She/principals from the southern governorates of Palestine, and the study tool consisted of a questionnaire consisting of (26) items distributed into four fields (participation in decision-making, leadership of work teams, change leadership, empowerment) .

The results revealed that the total degree of the average of application degrees of the leadership performance fields for school principals came (3.60) with a relative weight of (72.12) to a large degree, and the first rank of the empowerment field came with a relative weight of (74.40) to a significant degree.

In the second rank, the field of leadership of work teams came with a relative weight of (71.69) to a large degree, and the field of change leadership came in the third rank with a relative weight of (71.65) to a large degree. And in the fourth and last degree, the field of empowerment came with a relative weight of (70.43) to a large degree as well.

A proposed perception was built to develop the leadership of school principals' performance in Palestine in the light of the requirements of strategic leadership.

**Keywords:** suggested perception, leadership performance, strategic leadership.

## جسم البحث:

تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية  
تمهيد:

تعيش المؤسسات التربوية بشكل عام وفي فلسطين بصورة خاصة تحديات كبيرة تفرضها التغييرات العالمية والانفجارات المعرفية والتكنولوجية التي شملت جميع مناحي الحياة، حيث أنتجت اتجاهات حديثة في أنماط القيادة التربوية مثل: قيادة التغيير والقيادة الاستراتيجية وقيادة التميز وغيرها، وعليه أصبحت المؤسسات التربوية مطالبة بتوفير قيادة قادرة على حجز مكان لها عبر طريق التنافس والتغير العالمي، وقادرة على وضع خطط تهدف من خلالها استشراف المستقبل بإجراءات تنفيذية قوية، تتمثل في القيادة الاستراتيجية من خلال تطوير المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التمكين. إن الإدارة المدرسية هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة، وتعاون مثمر لتهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية الطلبة، ودفع العملية التعليمية إلى الأمام، وتحقيق أهداف المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة محور إدارة العملية التعليمية، إذ يتوقف نجاح هذه العملية على قدرته ومهارته كقائد قدير وحكيم، فعلى الرغم من أن المدرسة تعتبر في جوهرها مؤسسة تعاونية يقوم كل فرد من أفرادها بدوره الفعال، إلا أن مديرها يعتبر عمادها، كما تتوقف نوعية المدرسة وماهية العمل الذي يقوم به إلى حد كبير على ما يتمتع به من ذكاء، ومعرفة وخيال وابتكار ومهارات اجتماعية (أبو الكشك، 2006: 112).

وفي ضوء تعدد مجالات الإدارة المدرسية، وما يطرأ من تغيرات في شتى مجالات الحياة، وحاجة المجتمع إلى زيادة القدرة التنافسية لمواجهة هذه التغيرات، أصبحت هناك توجهات عالمية نحو استخدام مجالات جديدة أثبتت نجاحها في إدارة المؤسسات، والتي من أمثلتها القيادة الاستراتيجية. ويرى جرنلي إيلاند (Greenly, Eland) أن القيادة الاستراتيجية كأسلوب إداري، تختلف عن غيرها من أساليب القيادة الفعالة، في كون مبادئها الأساسية، وأساليبها ونظرياتها، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر المنهجي المتخصص؛ فكانت وليدة واقع علمي ميداني، مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات والعاملين فيها على المدى البعيد لضمان بقائها واستمراريتها، وإيجاد أجواء حيوية، تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف (Greenly Eland، 1996: 101).

ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها من خلال الكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وبالمنظور الإداري الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر (عثمان، 1991: 161). ولذلك يحتل الأداء القيادي لمديري المدارس مكانة متميزة في مجال العمل المدرسي، حيث أنه يلعب دوراً مهماً وبارزاً في تحقيق أهداف المدرسة، كما أن تحقيق النجاح في العمل التربوي داخل المدرسة يعتمد على طبيعة الأداء القيادي لمدرائها. وتعددت الدراسات السابقة التي تحدثت عن تطوير الأداء القيادي فجاءت:

دراسة (منى محمد سليمان، 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة تتكون من ستة محاور خاصة بمهارات القيادة الاستراتيجية الست وهي "الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة، التعلم"، وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات العميد إجمالاً موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتتعدى حد الكفاية، وأعلى المهارات هي (مهارة اتخاذ القرار) وأقل المهارات (مهارة التوافق) وتم عمل مقابلة لخبراء في مجال التخطيط لإثراء

التصور المقترح بخبراتهم وكان التصور المقترح خاص بتنمية ثلاث مهارات هي مهارة التفسير ومهارة التحدي ومهارة التوافق باعتبارها أقل المهارات توفرًا عند العمداء.

دراسة (Deeboon mee w & el., 2014) هدفت التعرف إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة في المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات في تايلند، بناءً على التوجه نحو اللامركزية في تايلاند والذي تم تنفيذه مؤخراً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (217) قائداً من القيادات الإدارية والتربوية في عدد (11) مدرسة من المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات، وصمم الباحثان استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ للقيادة الاستراتيجية، وكانت النتائج مرتبة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى على النحو التالي: تطبيق الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، ثقافة المنظمة، تحديد الاستراتيجية، وجود علاقة كبيرة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند.

دراسة رائد حماد ثابت (2013) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية، والتعرف إلى درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسات عمداء الكليات لتطوير أدائهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانتين على (470) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية، والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية جاءت كبيرة بوزن نسبي (72.5%)، وأن درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم جاء بدرجة كبيرة أيضاً بوزن نسبي (70.7%)، ووجود فروق دالة إحصائية في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، الكلية، سنوات الخدمة.

دراسة خلفان بن سالم العلوي (2012). هدفت إلى رصد واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على (120) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك توجه إيجابي من قبل الوزارة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى ديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، وتبني المدارس في سلطنة عُمان حالياً خطة المدرسة التي تعتبر مدخلاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وهناك عدة معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان أهمها: (التمكين - الثقافة التنظيمية - القواعد المعرفية).

دراسة أشرف السعيد محمد (2011). هدفت التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الاستراتيجية وتحديد مفهومها وأهميتها، ووضع تصور مقترح لمتطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، وطبقت الدراسة من خلال استبانة بأبعادها الأربعة: (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية بلغت (178) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن البعد الأخلاقي جاء بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد التحويلي، وتوصلت كذلك إلى وجود فروق بين استجابات المعلمين حول ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الاستراتيجية تعود لمتغيرات: الدورات التدريبية، والمؤهل، وسنوات الخدمة.

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بتدعيم الإطار النظري، وبناء أداة ومادة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأداة البحث ومناقشة النتائج، ومن ثم إعداد التصور المقترح.

مشكلة البحث:

وبناءً على ما سبق ولحاجة وضوح الرؤية المستقبلية لمتطلبات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي في فلسطين، وانطلاقاً من التوجه العالمي والمحلي حول الإدارة والقيادة الاستراتيجية، ومن الواقع الوظيفي للباحثين في وزارة التربية والتعليم العالي ودورها في تطوير العملية التعليمية التعلمية يأتي هذا البحث ليجيب عن السؤال الرئيس التالي:  
ما التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية؟  
وينبثق عن السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين التاليين:

ما الواقع الراهن للأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

ما التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية؟  
أهداف الدراسة:

تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

الكشف عن الواقع الراهن للأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.  
إعداد تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية.  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

قد تفيد في إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.

قد تفيد الباحثين في إجراء دراسات مشابهة للوقوف على كيفية الاستفادة من أهمية تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية.

قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في تبني التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء القيادة الاستراتيجية.

قد تفيد المدراء أنفسهم في تطوير أدائهم المهني والقيادي.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصر الحد الموضوعي على المجالات التالية: المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التمكين.

الحد البشري: مديرو مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد المكاني: مدارس مديريات التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021 - 2022م.

مصطلحات الدراسة:

تصور مقترح: هو "استشراف المستقبل من خلال الرؤية المستقبلية للنتائج المتوقعة والتي توضع في صورة بدائل تشتمل العديد من السياقات والتداعيات والتوجهات التي تبنى عليها التطلعات المستقبلية" (زين الدين، 2013: 39). الأداء القيادي بمدى قدرة مدير المدرسة على حشد جهود أعضاء المجتمع المدرسي نحو تحقيق الأهداف المدرسية والعمل على تحسين تعلم الطلاب (المهدي، 2010: 128).

والتعريف الإجرائي للأداء القيادي في هذا البحث: ما يقوم به مدير المدرسة من جهد في ممارسته للمهارات والأنشطة التي تمكنه من اتخاذ القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، والتمكين من أجل توضيح رؤية ورسالة المدرسة وصولاً للأهداف المرجو تحقيقها.

عرفت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مدير المدرسة بأنه: المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2001: 1).

يعرف (أشرف السعيد محمد) القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة القائد (مدير المدرسة) على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المدرسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المدرسية سعياً لإحراز الميزة التنافسية للمدرسة (محمد، 2011: 181).

والتعريف الإجرائي للقيادة الاستراتيجية هي عملية تسعى إلى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها من خلال إدارة وتوجيه إمكانياتها ومواردها بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات ومخاطر البيئة المتغيرة سعياً لتحقيق الأهداف الآنية، والأهداف طويلة الأمد.

الإطار النظري للدراسة:

خصائص القائد الاستراتيجي:

يتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع القيادة الأخرى، كما أن نجاح الإدارة ناجم بشكل جوهري عما يتمتع به القائد الاستراتيجي من خصائص تسهم في نجاح المؤسسة وتطورها ومن هذه الخصائص:

التفكير الاستراتيجي: الذي يعمل على تحفيز الآخرين، فمنهج القائد في التفكير العميق العقلاني والإبداعي هو الذي يشجع الفريق على تقبل التغيير الجذري (فردمان، وتريجو، 2006: 11).

الابتكار التنظيمي المكون من القدرة الاستيعابية على التعرف والتعلم، والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية غير المعروفة للتعامل مع المتغيرات والتعقيد، والحكمة الإدارية وهي أخذ الإجراءات الصحيحة في لحظة حاسمة استناداً إلى فهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها نحو فعال (hapruke, Chakit، 2011: 14).

ويتمتع القائد الاستراتيجي أيضاً بمجموعة من الخصائص أهمها: (درويش، 2006: 5)

وضوح الرؤية: أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته.

إحساس عالٍ بالمناخ: إحساس بالمتغيرات التي تحدث في المناخين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: والتي تعتبر مفتاح التحسين والتطوير.

الابتكار: أن تتوفر لديه القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة.

العزم والمثابرة: أن يكون لديه تصحيح كاف لدفع العمل واستمراريته إلى النهاية.

القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام بحفز العاملين وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك أولى الأولويات.

ويمكن تحديد خصائص القائد الاستراتيجي في القدرة على صياغة الاستراتيجية وإجراءات التنفيذ، التكيف مع الظروف المتغيرة بشكل كبير، المرونة العالية في البيئات المضطربة، صناعة القرار الاستراتيجي، قيادة التغيير بالموارد والإمكانات المتاحة، صناعة بيئة للإبداع والتميز، التفكير بعمق والتحليل بموضوعية، صناعة وإعداد قادة المستقبل.

أدوار القائد الاستراتيجي:

يسند للقائد الاستراتيجي العديد من الأدوار المهمة يذكر منها: (يونس، 2012: 21)

يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل، والتنسيق بين البيئة والمنظمة.

يركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.

اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.

يميل إلى تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.

يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لإيجاد مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في مجال عملها.

يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات إجراءات العمل.

يميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة (عند مجازفة مدروسة).

ومن أدوار القائد الاستراتيجي أيضاً، تحليل وتحديد واستثمار الفرص المتاحة، القراءة الصحيحة للواقع واتجاهات التغيير المستقبلية، التفاعل الفاعل والسريع مع المشاكل والتحديات، اتخاذ قرارات عالية الجودة، التأثير الإيجابي في الآخرين داخل وخارج المنظمة، ورفع مستويات وقدرات الأداء الفردي والمؤسسي (المبارك، 2006: 11).

وتتمثل كذلك أدوار القائد الاستراتيجي في تحديد الرؤية والتوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة (جاد الرب، 2012: 72).

ويمكن القول بأن الأدوار التي يقوم بها القائد الاستراتيجي تختلف عن الأدوار التقليدية، فالقائد الاستراتيجي لديه النظرة الثاقبة والشاملة والمستقبلية في صياغة الاستراتيجية، ووضع الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على الابتكار والإبداع، والمراقبة الدائمة والمستمرة للبيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ التحركات الصحيحة عند الحاجة للتغيير، ولتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس الأساسية في ضوء القيادة الاستراتيجية يتم من خلال المحاور التالية: (المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التمكين).

#### 1- المشاركة في صنع القرار:

يتخذ مديرو المدارس القرارات لتنظيم وتوجيه ومراقبة مروضيهم، وهم المسؤولون في النهاية عن القرارات المحققة لهذه المؤسسة، وحيث أن المديرين يحققون النتائج عن طريق مروضيهم، فإن الآخرين دائماً يتأثرون مباشرة وعن قرب بالقرارات الإدارية، وتعتبر عملية صنع القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة، فاتخاذ القرارات جوهر عملهم، وهي عملية تواصل واتصال تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون، وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة، وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها، وما تنجزه هذه القرارات من نتائج في تحقيق الأهداف المرجوة. ويعتمد صنع القرار على عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة (قنادلي، 2009: 3). وأن مدير المدرسة مهما بلغ من الكفاءة والمهارة لا يستطيع وحده القيام بصنع واتخاذ القرارات التعليمية اللازمة لإدارة مدرسته لدورها المتوقع منها تجاه تلاميذها.

ومن هنا لم يعد من المقبول ولا من الممكن أن ينفرد مدير المدرسة بصناعة واتخاذ القرارات التعليمية، ومن ثم في إدارة مشتركة ببرزها العاملون في المدرسة، وذلك لأن عملية صنع القرار تتم نتيجة جهود الآراء والأفكار والدراسة والتحليل والتقويم طبقاً لوجهة النظر الديمقراطية في الإدارة، وهي عملية جماعية وليست فردية (أحمد، 2002: 86).

#### 2- قيادة فرق العمل:

تعتبر قيادة فرق العمل من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين والعاملين في حقل التعليم، وترجع البداية المسجلة لقيادة الفريق الواحد إلى سنة 1946، مع اختراع مجموعة التدريب وذلك في مؤتمر عقد في بيتل Bethel بولاية مين Maine في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد التقى قرابة الثلاثين من قادة المجتمع المحليين (مدرسين، باحثين، رجال أعمال) للعمل في ثلاث مجموعات وذلك لمناقشة مشاكل اجتماعية وتربوية تقلقهم جميعاً، لقد كان الهدف من المؤتمر هو مساعدة

هؤلاء على تطوير المهارات التي يحتاجونها للعمل بفعالية أكثر في المجتمع، قام عضو من فريق التدريب بالعمل مع مجموعة بجانب حضور باحث كقائد، وقاموا بتجميع الملاحظات لدراسة الطرق المختلفة التي تؤثر في العمل ونقل الفائدة إلى أماكن عملهم (Van Nostrand, 1999: 73).

وعليه فإن أهمية العمل بروح الفريق في المدرسة تتضح من خلال أهمية وجود المدرسة كمؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرار وتطور الحياة، وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية، وتحقق للأفراد الرضا النفسي والعمل الشريف، والمدرسة شأن اجتماعي تهم الجميع، قادة المجتمع، وأولياء الأمور، والمعلمين، ويكون المدير المسئول أمام الجميع في تنفيذ سياسة التعليم وتحقيق أهدافها، وهو المسئول عن تنسيق الجهود وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية المرسومة من قبل المخططين والمسئولين في الإدارة التعليمية. والمقصود بقيادة فرق العمل داخل المدرسة هي: " جماعات يتم إنشاؤها تجمعهم مجموعة من المهام المشتركة لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل، والفرق في النهاية هي وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة" (مايكل رنيولدز، 2002: 44).

ولابد من أن يمتلك القائد (مدير المدرسة) المهارات التي تمكنه من قيادة فرق العمل للوصول إلى وضع أفضل لمستقبل المدرسة، ويجب أن تكون لدى الفريق الرؤية الواضحة القابلة للتنفيذ، وأن يقدم لأعضاء فرق العمل الدعم والمساندة.

### 3. قيادة التغيير:

يعتبر التغيير من الأمور الحتمية والطبيعية، وقد أصبح التغيير ضرورة ملحة في حياة الإنسان، وزادت الحاجة إليه باعتباره إحدى وسائل التطور والتقدم للأفراد والمجتمعات، والتغيير سنة من سنن الله تعالى، لقوله تعالى " لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوهُمَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ " (سورة الرعد، الآية 11).

وإذا أمعنا النظر في المدرسة كمؤسسة اجتماعية، نجد أنها تستجيب للتغيرات التي تحدث من حولها، من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا، وهياكل تنظيمية، ونظم وأساليب عمل، وعلاقات إنسانية وغيره، فإن لم تواجه ذلك فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة، لذا أصبح التغيير وقيادته مفهوماً وممارسة ضرورة ملحة كما تتطلبه طبيعة المرحلة الحالية والقادمة. ويعرف التغيير بأنه: " تعديل في الأنظمة العاملة في المؤسسة أو في ثقافتها، وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطها وزيادة فعاليتها وصياغة قراراتها بنوعية أفضل، فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه، واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية، وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية" (الشريفة، 2004: 238).

وأن التغيير يجب أن يكون واضحاً ومخططاً له، وهادفاً يعتمد على قراءة الماضي والحاضر، ومبصر لمؤشرات المستقبل من أجل التحسين والتطوير والوصول إلى ما يمكن الوصول إليه من التطور.

وقيادة التغيير هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ضمن مؤشرات ترصد زيادة فاعلية الأداء العتيبي، (2002: 62).

وعليه يجب على مدرء المدارس الأساسية إبراز مهاراتهم القيادية التي تمكنهم من القدرة على الارتقاء بمدارسهم لتكون قادرة على إحداث التغيير المرغوب فيه، وقيادته بشكل يضمن لهم مواكبة التقدم والنظرة المستقبلية التي تحقق الأهداف التربوية المرجوة.

### 4. التمكين:

برز موضوع التمكين في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن العشرين وازداد الاهتمام به من الناحية النظرية والتطبيقية في النصف الأخير من عقد التسعينات من القرن العشرين، وقد تزامن الاهتمام بموضوع تمكين العاملين مع التحول

من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير لتنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم قليل المستويات (عشبية، 2003: 272).

ويعد التمكين من المداخل الحديثة التي تحول المدرسة من مدرسة تقليدية إلى مدرسة متمكنة، من أداء مدرسي فعال من خلال زيادة الأهمية الاستراتيجية للمعلمين لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما يتطلب إعطائهم المزيد من الحرية للتصرف مباشرة في بعض الأنشطة والمهام الموكلة إليهم. والتمكين من الاستراتيجيات التي يحتاجها مدير المدرسة لتحسين جودة أداء العمل المدرسي، حيث إن مداخل التحسين التي تفرض من أعلى لأسفل قد فشلت في توفير المخرجات التعليمية المنشودة، ولذا فإن هناك من يؤكد على ضرورة استخدام التمكين كمدخل لتطوير العمل المدرسي، كونه يؤدي إلى زيادة التعاون المتبادل على النظم والاجراءات التي يمكن اتباعها لتطوير التعليم (Westfall John and et al, 2005:55).

وعلى ذلك فإن التمكين يعطي مدير المدرسة قوة التصرف في صنع القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشكلات، ونتيجة لمسئوليات القادة ومديري المدارس عن نجاح أو فشل مؤسساتهم التعليمية أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية، لما يمتلكه من القدرات والدوافع والمواقف والانطباعات والغرائز التي قد لا تُرى ويصعب ملاحظتها أو قياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة.

لقد تعددت المفاهيم حول التمكين، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل على المدى الطويل، ومنهم من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، ومنهم من اعتبره المشاركة في القرار وتحمل مسؤولية النتائج (عبد الأمير، وعبد الرسول، 2008: 232).

والتمكين هو منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب (المرسي، 2006: 77).

ويبدو أن التمكين يتجاوز تفويض الصلاحيات للعاملين إلى إشعارهم بمزيد من الثقة والمسئولية الشخصية عن قراراتهم، مما يعزز لديهم مبدأ الرقابة الذاتية، والتمكين بهذا المعنى يحمل بعداً نفسياً ينبغي أن يتحلى به القائد لكي لا يفقد التمكين صورته الحقيقية.

متطلبات القيادة الاستراتيجية:

القيادة هي روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها، فالقيادة الاستراتيجية تعمل على حفز الهمم وإلهاب الحماس وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد، وأن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على المدير القائد، حيث إن المدارس في فلسطين في حاجة ماسة لقادة استراتيجيين يملكون المهارة والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، وتتحدد متطلبات القيادة الاستراتيجية في: (University of Guelph, 2004: 7)

تحديد المهام والمسئوليات الحالية.

تنمية كفاءة العاملين.

تحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة: (التجديد المستمر، الاهتمام بالمخرجات، الاهتمام بتحقيق قدر من الواقعية للتوقعات، الاهتمام بإيجابية السلوك).

الانطلاق من معايير دقيقة تحدد الهدف.

تحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين.

متابعة الأداء أثناء العمل.



## الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يتناول هذا البحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثان في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، والأدوات التي استخدمتها، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في المحافظات الجنوبية بفلسطين، والبالغ عددهم (425) مدير ومديرة مدرسة، للعام الدراسي 2022 م (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) مدير ومديرة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة القصدية من العينة الفعلية، وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة.

تكونت العينة الفعلية للدراسة من مديري المدارس في المحافظات الجنوبية للعام 2022 والبالغ عددهم (200)، والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد من المتغيرات المستقلة التصنيفية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85
	أنثى	115
	المجموع	200
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	78.50
	ماجستير فأعلى	43
	المجموع	200
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	29.00
	10 سنوات فأكثر	142
	المجموع	200

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحثان ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، محور التمكين) حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (26، 130) درجة. لقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على خمسة مستويات) (5-  $1 \div 5 = 0.80$ ) وبالتالي فإن الوزن النسبي 84 إلى 100 كبيرة جداً، ومن 68 إلى 84 كبيرة، ومن 52 إلى 67 متوسطة، ومن 36 إلى 52 قليلة، وأقل من 36 قليلة جداً.

توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:  
القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

عدد الفقرات	المجال
6	المجال الأول: المشاركة في صنع القرار
7	المجال الثاني: قيادة فرق العمل
6	المجال الثالث: قيادة التغيير
7	المجال الرابع: التمكين
26	الدرجة الكلية

صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بحساب صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي، وصدق البناء.

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة الجامعات المتخصصين، ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى الاستبانة، كذلك وضوح صياغتها اللغوية، وقد أبدى المحكمون ملاحظات هامة وقيمة، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (26) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مدير ومديرة مدرسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول رقم (3)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال

م	المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig	م	المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1	المجال الأول: المشاركة في صنع القرار	**0.853	0.000	1	المجال الثالث: قيادة التغيير	**0.814	0.000
2		**0.732	0.000	2		**0.799	0.000
3		**0.825	0.000	3		**0.770	0.000
4		**0.745	0.000	4		**0.885	0.000
5		**0.625	0.000	5		**0.689	0.000
6		**0.831	0.000	6		**0.764	0.000
1	المجال الثاني: قيادة فرق العمل	**0.890	0.000	1	المجال الرابع: محور التمكين	**0.823	0.000
2		**0.855	0.000	2		**0.853	0.000
3		**0.846	0.000	3		**0.758	0.000
4		**0.787	0.000	4		**0.740	0.000
5		**0.842	0.000	5		**0.897	0.000
6		**0.878	0.000	6		**0.957	0.000
7		**0.882	0.000	7		**0.859	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً- الصدق البنائي:

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

الصدق البنائي للاستبانة

المجالات	الدرجة للمقياس	الكلية	قيمة الدلالة sig
المجال الأول: المشاركة في صنع القرار	**0.680		0.000
المجال الثاني: قيادة فرق العمل	**0.950		0.000
المجال الثالث: قيادة التغيير	**0.897		0.000
المجال الرابع: التمكين	**0.927		0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من جدول رقم (4) أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحثان خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

قام الباحثان بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (5)

جدول رقم (5)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الأول: المشاركة في صنع القرار	6	0.592	0.744
المجال الثاني: قيادة فرق العمل	*7	0.708	0.834
المجال الثالث: قيادة التغيير	6	0.738	0.849
المجال الرابع: التمكين	*7	0.715	0.733
الدرجة الكلية	26	0.878	0.935

\*تم استخدام معادلة جتمان لان النصفين غير متساويين

يتضح من جدول (5) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.935)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحثان طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: المشاركة في صنع القرار	6	0.626
المجال الثاني: قيادة فرق العمل	7	0.828
المجال الثالث: قيادة التغيير	6	0.790
المجال الرابع: التمكين	7	0.794

0.923	26	الدرجة الكلية
-------	----	---------------

يتضح من جدول (6) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.923)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات  
تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

سيقوم الباحثان بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم  
التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس  
بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة  
باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها  
وتحليلها كالتالي:

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما الواقع الراهن للأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات  
القيادة الاستراتيجية؟

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، وقيمة "ت" والجدول التالي يوضح  
ذلك:

جدول رقم (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت" الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	المجال الأول: المشاركة في صنع القرار	3.522	0.645	70.43	11.43 4	4	كبيرة
2	المجال الثاني: قيادة فرق العمل	3.584	0.758	71.69	10.89 9	2	كبيرة
3	المجال الثالث: قيادة التغيير	3.583	0.965	71.65	8.537	3	كبيرة
4	المجال الرابع: التمكين	3.720	0.858	74.40	11.86 3	1	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.606	0.683	72.12	12.53 8		كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن محور التمكين حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.40%)، تلى ذلك قيادة فرق العمل  
حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.69%)، تلى ذلك قيادة التغيير حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (71.65%)،  
تلى ذلك المشاركة في صنع القرار حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.43%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت  
على وزن نسبي (72.12%). مما يوضح أن الوضع الراهن للأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات  
القيادة الاستراتيجية كان بشكل كبير، وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Deeboon, 2014)، (منى سليمان،  
2017)، (ثابت، 2013)، و(العلوي، 2013) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية كان بشكل كبير.

ولتفسير النتائج المتعلقة بالواقع الراهن للأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية قام الباحثان بإعداد الجداول الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

جدول رقم (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (المجال الأول: المشاركة في صنع القرار) وكذلك ترتيبها في المجال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	يعتبر مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها مصدراً لصنع القرارات الاستراتيجية بها.	4.335	0.846	86.70	22.307	0.000	1	كبيرة جداً
2	يحدد الأدوار والمهام القيادية للعاملين في المدرسة.	3.165	1.318	63.30	1.771	0.078	4	متوسطة
3	يعمل على أن يكون الطلبة هم المحور الأساس لجميع القرارات الاستراتيجية في المدرسة.	4.185	1.013	83.70	16.545	0.000	2	كبيرة
4	يشكل مجلس مصغر لاتخاذ القرارات السريعة مكون من ممثلي قطاعات العاملين بالمدرسة.	3.245	1.258	64.90	2.754	0.006	3	متوسطة
5	يشرك المعلمين في تحديد رسالة المدرسة وأهدافها في ضوء الرؤية المستقبلية.	3.060	1.202	61.20	0.706	0.481	6	متوسطة
6	يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية.	3.140	1.428	62.80	1.386	0.167	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.522	0.645	70.43	11.434	0.000		كبيرة

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يعتبر مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها مصدراً لصنع القرارات الاستراتيجية بها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.70%).

- الفقرة (3) والتي نصت على " يعمل على أن يكون الطلبة هم المحور الأساس لجميع القرارات الاستراتيجية في المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.70%).  
وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:
- الفقرة (6) والتي نصت على " يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (62.80%).
- الفقرة (5) والتي نصت على " يشرك المعلمين في تحديد رسالة المدرسة وأهدافها في ضوء الرؤية المستقبلية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.20%).  
أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (70.43%)  
جدول رقم (9)  
المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (المجال الثاني: قيادة فرق العمل) وكذلك ترتيبها في المجال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة"ت" قيمة الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	يحفز مدير المدرسة فرق العمل لتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية.	4.100	1.121	82.00	13.879	3	كبيرة
2	يوفر جواً من الرضا التام والاستقرار النفسي لفرق العمل والعاملين في المدرسة.	3.195	1.424	63.90	1.937	5	متوسطة
3	يعمل على بناء روح الثقة والتعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة.	3.175	1.426	63.50	1.735	6	متوسطة
4	يتبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة تواجه المدرسة.	3.040	1.442	60.80	0.392	7	متوسطة
5	يخطط والفعاليات المدرسية بالتعاون مع المعلمين.	3.210	1.448	64.20	2.051	4	متوسطة
6	يحدد أدوار ومهام قادة فرق العمل بطريقة واضحة ومرضية.	4.230	0.917	84.60	18.965	1	كبيرة جداً
7	يوفر كافة الموارد التي تحتاج إليها فرق العمل.	4.140	0.851	82.80	18.947	2	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت" قيمة الدلالة	الترتيب	الدرجة
	الدرجة الكلية للمجال	3.584	0.758	71.69	10.899		كبيرة

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (6) والتي نصت على " يحدد أدوار ومهام قادة فرق العمل بطريقة واضحة ومرضية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.60%).

-الفقرة (7) والتي نصت على " يوفر كافة الموارد التي تحتاج إليها فرق العمل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.80%).

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (3) والتي نصت على " يعمل على بناء روح الثقة والتعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (63.50%).

-الفقرة (4) والتي نصت على " يتبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة تواجه المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.80%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (71.69%)



جدول رقم (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (المجال الثالث: قيادة التغيير) وكذلك ترتيبها في المجال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت" قيمة الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	يعزز مدير المدرسة الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير التربوي الاستراتيجي.	4.315	0.713	86.30	26.084	2	كبيرة جداً
2	ينشر ثقافة التغيير بين العاملين في المدرسة.	3.250	1.427	65.00	2.477	3	متوسطة
3	يعد الخطة الاستراتيجية وفق المتغيرات التي تطرأ على المدرسة.	3.200	1.432	64.00	1.975	5	متوسطة
4	يشجع المعلمين على استخدام الوسائل والأدوات الحديثة لإحداث التغيير المنشود في المدرسة.	4.325	0.729	86.50	25.690	1	كبيرة جداً
5	يتنبأ بالصعوبات والعقبات (الأزمات) المحتملة التي تواجه المدرسة عند حدوث التغيير.	3.215	1.428	64.30	2.129	4	متوسطة
6	يراعي الحاجات والفروق الفردية لدى المعلمين قبل إحداث التغيير المطلوب.	3.190	1.423	63.80	1.889	6	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.583	0.965	71.65	8.537		كبيرة

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (4) والتي نصت على " يشجع المعلمين على استخدام الوسائل والأدوات الحديثة لإحداث التغيير المنشود في المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.50%).

-الفقرة (1) والتي نصت على " يعزز مدير المدرسة الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير التربوي الاستراتيجي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.30%).

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (3) والتي نصت على " يعد الخطة الاستراتيجية وفق المتغيرات التي تطرأ على المدرسة " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (64.00%).

-الفقرة (6) والتي نصت على " يراعي الحاجات والفروق الفردية لدى المعلمين قبل إحداث التغيير المطلوب " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.80%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (71.65%)

جدول رقم (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (المجال الرابع: التمكن) وكذلك ترتيبها في المجال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة"ت" الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	يخطط مدير المدرسة للأعمال الإدارية والفنية من بداية العام الدراسي.	4.055	1.028	81.10	14.510	1	كبيرة
2	يعطي المعلمين الفرصة في المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة.	3.170	1.429	63.40	1.683	7	متوسطة
3	يعد زملائه بالبيانات والمعلومات التي تهدف للتطوير.	3.640	1.047	72.80	8.646	5	كبيرة
4	يعطي الفرصة للمعلمين للاستفادة من التجارب المحلية والدولية في الأداء الإداري والفني.	3.205	1.422	64.10	2.038	6	متوسطة
5	يراعي اتجاهات ورغبات المعلمين عند تبني استراتيجيات العمل المدرسي.	4.015	0.943	80.30	15.222	3	كبيرة
6	يساهم إيجابياً في مساعدة المعلمين وتطوير أعمالهم.	3.925	1.084	78.50	12.067	4	كبيرة
7	يسهل المهام لدى المعلمين والعاملين في المدرسة.	4.030	1.341	80.60	10.863	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.720	0.858	74.40	11.863		كبيرة

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (1) والتي نصت على " يخطط مدير المدرسة للأعمال الإدارية والفنية من بداية العام الدراسي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.10%).

-الفقرة (7) والتي نصت على " يسهل المهام لدى المعلمين والعاملين في المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.60%).

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (4) والتي نصت على " يعطي الفرصة للمعلمين للاستفادة من التجارب المحلية والدولية في الأداء الإداري والفني " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (64.10%).

-الفقرة (2) والتي نصت على " يعطي المعلمين الفرصة في المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.40%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (74.40%)

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني على أنه: ما التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان

التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يأتي هذا التصور المقترح بهدف تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، انطلاقاً من عدة منطلقات تتمثل في:

المنطلقات النظرية:

تتنوع وتتعدد المنطلقات النظرية لإعداد التصور المقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وهي مستمدة من الدراسة النظرية، وتتركز بشكل عام في ضرورة البحث عن الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر مثل القيادة الاستراتيجية؛ بحيث تتوافق مع التطورات المتسارعة والمستمرة في العالم، ويمكن إجمال المنطلقات النظرية في:

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها يرتبط بتوافر قيادة قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

التغيير ضرورة حتمية لمدارس التعليم في فلسطين، وذلك لمواجهة التحولات والتغيرات المحلية والعالمية، ولذلك فهي في أشد الحاجة إلى قادة استراتيجيين وليس تقليديين.

القادة الاستراتيجيون قادرين على تحقيق نتائج غير عادية في المدارس، والانتقال من الواقع الحالي لمدارسهم إلى ما يجب أن يكون بإبداع وابتكار، يتعاملون مع المستقبل بمرونة، ويستشرفون مشكلاته ليتم معالجتها، فهم قادرين على استثمار الطاقات البشرية في المدرسة، وتأكيد اللامركزية، وتفويض السلطة، وتمكين عاملهم في مجالات العمل، والابتعاد عن البيروقراطية في العمل المدرسي.

المنطلقات المحلية:

تتبلور أهم المنطلقات المحلية التي توجه بناء التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم بفلسطين في ضوء القيادة الاستراتيجية في:

سعي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو تطوير العمل الإداري والقيادي في المدارس، ورفع كفاءته في ضوء التحديات التي تفرضها متغيرات العصر ومتطلباته، واستشراف المستقبل. مدارس التعليم في فلسطين تحتاج إلى نهضة وتطوير في جميع المجالات على الرغم من الجهد المبذول. هناك فجوة في برامج التدريب التي تقدم لمديري المدارس، حيث إنها تجهل تحديد الاحتياجات التدريبية؛ والاتجاهات الحديثة في المواد التدريبية، فهي بعيدة عن واقع العمل المدرسي ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسات التربوية. ثانياً: عناصر التصور المقترح:

إن تحقيق الإنجاز العالي في الأداء والوصول إلى درجة مناسبة من الانتاجية في الأعمال، يتم من خلال النظرة طويلة المدى للمؤسسة، والنظرة الحالية لها، بحيث يتم مواجهة التحديات والمشكلات الجسمية التي تعترض تحقيق الأهداف، والوصول إلى صياغة رؤية ورسالة طموحة، تلبي احتياجات المستفيدين في المؤسسة التعليمية، وهذا يقودنا للبحث عن معايير القائد الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية كونه حجر الزاوية فيها، والمسؤول الأول عن تحقيقها، لذا اعتمد الباحثان في عناصر التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة النظرية والميدانية، وتتحدد عناصر التصور المقترح في:

المحور الأول- المشاركة في صنع القرار:

تظهر أهمية صنع القرارات في المدرسة بصورة كبيرة، نظراً لتعدد المهام والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وعملية صنع القرار تحتاج إلى مهارات عالية بدايةً من التعرف على المشكلة وتحديدها، ونهايةً باختيار الحلول واتخاذ القرار؛ ولابد من توافر جهود واستجابات قوية في عمليات صنع القرار، ولكي يتمكن مدير المدرسة من صنع القرارات المدرسية فعليه أن: يُشرك المعلمين في تحديد رسالة المدرسة وأهدافها في ضوء الرؤية المستقبلية.

مشاركة المعلمين في صياغة رسالة المدرسة وأهدافها بتقديم اقتراحات متعددة، من طاقات بشرية متعددة المجالات والتخصصات، كما أن مشاركتهم تزيد من درجة فعالية الأداء والافتتاح بالأنشطة التطويرية التي تنفذ في المدرسة وهذا يتم من خلال:

تخصيص ورشة عمل للمعلمين في بداية العام الدراسي، بحيث تنفذ وفقاً لخطة مكتوبة ومحددة تنتهي بتحديد رسالة المدرسة وأهدافها.

الاستعانة بخبراء ومختصين لتقديم ندوات ودورات وجلسات عصف ذهني للمدراء حول طرق تحديد أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.

حصر جميع المستجدات في العملية التعليمية من فرص ونقاط قوة، وتقنيات حديثة للأخذ بها عند تحديد رسالة وأهداف المدرسة.

صياغة أهداف ورسالة المدرسة، وتعليقها في مكان بارز في المدرسة؛ للاطلاع عليها من قبل المعلمين والزائرين للمدرسة.

يُشرك المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية.

ولكي يتحقق ذلك يجب اتباع الآتي:

اقتناع مدير المدرسة بأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية لما لها من مردود إيجابي على الرضا الوظيفي واثقان العمل.

نشر ثقافة المشاركة وأهميتها بين العاملين في المدرسة من خلال الاجتماعات والندوات.

تعريف المعلمين بأنواع القرارات التي تهتم بها الإدارة المدرسية، فهناك قرارات تتعلق بشؤون المنهاج، وأخرى تتعلق بالمجتمع المحلي وغيره.

تنفيذ ورشة عمل للمعلمين في مراحل صنع القرارات المدرسية.

المحور الثاني- قيادة فرق العمل:

تحتوي المدرسة على مجموعة من العاملين الذين لديهم مهارات عالية، وقدرات متعددة في مجالات عملهم؛ لذا فإن وجود قائد تربوي في المدرسة يساهم في استثمار العاملين، وتشكيل فرق عمل من أجل توحيد أهدافهم بتنسيق وتوحيد الجهود بدلاً من تشتيتها، وذلك يتم من خلال:

يتبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة تواجه المدرسة.

ويتم ذلك من خلال:

- تجهيز قاعدة بيانات عن أحوال المدرسة.

- تكوين مجلس مصغر من المعلمين لدراسة أي مشكلة أو طارئ قد يواجه المدرسة.

- تشكيل مجلس أعلى لأولياء الأمور يتبنى قضايا وأمور المدرسة.

- تسجيل المشكلات التي تعترض المدرسة والحلول التي تمت لحلها.

يعمل على بناء روح الثقة والتعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة.

ويتم ذلك من خلال:

- تبني سياسة العمل بروح الثقة والتعاون بين المعلمين وقيادة فرق العمل في المدارس.

- تعزيز الزيارات واللقاءات بين المعلمين من خلال المناسبات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.

- عقد ورش عمل للمعلمين حول تعزيز مفهوم التعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة.

- تضمين خطة الأنشطة الطلابية أعمالاً تطوعية للمعلمين والطلبة تسهم في تعزيز الثقة وبث روح التعاون بينهم.

المحور الثالث- قيادة التغيير:

إن المسؤولية الأولى في تغيير واقع المدرسة والانتقال من واقعها الحالي إلى واقع أفضل يقع على عاتق مدير المدرسة القائد، فعليه استثمار الموارد المادية والبشرية والتقنية في المدرسة، وتغيير ممارساته ومهاراته بحيث تتناسب مع مظاهر التغيرات العالمية، حتى تتشكل نزعة في إدارته وتتحول لقيادة التغيير، وذلك قد يتحقق من خلال:

يراعي الحاجات والفروق الفردية لدى المعلمين قبل إحداث التغيير المطلوب.

قد يحدث التغيير في المدرسة ولكنه يتعارض مع بعض المعلمين، بسبب محدودية قدراتهم ومهاراتهم، أو لكبر أعمارهم؛ لذلك

فإن مدير المدرسة عليه مراعاة جوانب عدة قبل إجراء التغيير وهي:

التعرف إلى جميع العاملين في المدرسة، وتحديد مستوياتهم التعليمية، والمهارات التي يبدعون فيها، وقابليتهم للدمج والعمل.

إجراء مسح للمعلمين الذين يعانون من مشاكل صحية أو قدرات خاصة في الأداء.

توزيع الصلاحيات والمهام والأدوار وفق القدرات والمهارات الخاصة لكل فرد.

يعد الخطة الاستراتيجية وفق المتغيرات التي تطرأ على المدرسة.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوار التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة باعتباره القائد الأول، والمسئول عن كل ما يجري بمدرسته؛ لذلك لا بد أن تؤخذ التغيرات الطارئة بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية، حتى يتحقق التغيير نظرياً وواقعياً، وقد يتحقق ذلك من خلال:

تدريب مديري المدارس على مناهج التخطيط الاستراتيجي.

السعي لتطوير مديري المدارس في كيفية إعداد الخطة المدرسية وفق المعايير المطروحة مثل: معايير المدرسة الفاعلة التي يؤخذ بها في محافظات غزة.

إعداد حصر شامل لجميع المتغيرات الجديدة في بداية العام الدراسي، من متغيرات تقنية وسياسية واجتماعية واكتشافات وغيرها.

البدء بكتابة الخطة الاستراتيجية بتضمين المتغيرات الجديدة والطارئة.

إعداد لجنة تقييم من مديريات التربية والتعليم لمتابعة الخطط الاستراتيجية للمدارس.

المحور الرابع- التمكين:

إن تمكين العاملين في المدرسة قد يزيد من درجة فاعليتهم وانتمائهم لمؤسستهم؛ لذلك لا بد من تمكينهم بتزويدهم بالمهارات الأساسية اللازمة، والتي قد تتحقق بـ:

1- يعطي مدير المدرسة المعلمين فرصة المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة.

مشاركة المعلمين في إعداد أهداف المدرسة يزيد من معرفتهم بكل ما يجري فيها، وما تريد أن تصل إليه من نتائج؛ لذا يجب أن يحرص مدير المدرسة على:

عقد اجتماعات دورية للمعلمين لتحديد أهداف المدرسة ومستوياتها، ودرجة ملاءمتها، وما أنجز منها.

إعداد مجلة دورية فصلية يشارك فيها العديد من المعلمين يبرز فيها انجازات المدرسة وما حققته من أهداف.

الاستعانة بخبراء من الجامعات المحلية لعقد ورش عمل حول كيفية تحديد الأهداف المدرسية.

تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم العالي وفقاً لفلسفة المجتمع الفلسطيني.

2- يستفيد من التجارب المحلية والدولية في الأداء الإداري والفني.

ويتم ذلك من خلال:

عقد اجتماعات دورية لمديري المدارس مع القيادات العليا لاطلاعهم على كل ما هو جديد.

عقد دورات تدريبية للمعلمين لتزويدهم بالتجارب والمبادرات التي سجلت نجاحاً في المدارس المحلية والدولية.

تحفيز وتعزيز المعلمين أصحاب التجارب والمبادرات الناجحة.

عمل مبادرات توأمة ومشاركة مع مدارس محلية ودولية لتبادل الخبرات بينهم.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

هناك مجموعة من المتطلبات التي يستلزم توافرها لتنفيذ التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم بفلسطين في ضوء القيادة الاستراتيجية وهي كالتالي:

اقتناع المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بأهمية موضوع القيادة الاستراتيجية وضرورة توافرها في المدارس، بحيث يتوافر الدعم والتأييد لتنفيذ هذا التصور وتحقيق أهدافه.

تشكيل هيكل تنظيمي مناسب بحيث تتوزع به المسؤوليات، ويعرف العاملون حقوقهم وواجباتهم، كي تسود البنية التنظيمية التناغم والتسلسل في المهام والواجبات بينهم.

إشراك جميع العاملين المهتمين بالتطوير في عملية تطبيق التصور المقترح بحيث يتبين لهم الفوائد والقيمة الإنتاجية المراد تحقيقها من خلاله.

توافر المقومات البشرية المتمثلة في تحديد الكوادر المتخصصة في تدريب مدراء المدارس على القيادة الاستراتيجية وتدعيمها لديهم، بحيث يكونوا على دراية واسعة بموضوع القيادة الاستراتيجية ومجالاتها المتعددة، وبفهم واسع لطرق التدريب الحديثة، حتى يتحقق المراد بسهولة ويسر.

توافر المقومات المادية التي تساعد على التطوير والرقى بالقيادات الإدارية في المدارس؛ فيجب تخصيص مراكز متخصصة للتدريب والتنمية لمدراء المدارس بحيث تحتوي على قاعات تدريبية وقاعات مؤتمرات وندوات مجهزة بأحدث التقنيات

والوسائل الملائمة لتنفيذ عملية تدريب القيادة الاستراتيجية؛ كما لا بد من توفير ميزانية لكل مادة تدريبية بما يتناسب مع الخطة المكتوبة والمراد تحقيقها للتدريب والتنفيذ.

تزويد المدارس بأحدث التقنيات الحديثة من وسائل تكنولوجية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بجميع الأطراف المؤثرة بالعملية التعليمية التعليمية.

تحديد نظام للحوافز والمكافآت للأداء القيادي المتميز والشخصية الإدارية التي تطبق مجالات القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية.

رابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

قد ينفذ التصور المقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس في ضوء القيادة الاستراتيجية وينجح في تحقيق المراد منه إذا أدرك أصحابه أنه قد يحقق أهدافهم، ويغير الواقع المحيط بهم؛ ولكن في بعض الأحيان تقف بعض المعوقات حائلاً قوياً في وجه تنفيذ التصور المقترح وتقاوم تحقيقه، وتتمثل هذه المعوقات في:

ضعف الموارد المالية اللازمة لإجراء وتنفيذ خطط التدريب والتطوير لمديري المدارس.

انقطاع التيار الكهربائي في مديريات التربية والتعليم والمدارس، وقلة توفر الوقود لتشغيل المولدات الكهربائية.

مقاومة مدراء المدارس ومدراء المناطق للتغيير والتطوير والانتقال من الواقع الراهن لمدارسهم إلى واقع منشود.

قصور فهم بعض أصحاب القرار والقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ومدراء المدارس لأهمية القيادة الاستراتيجية وفقدان الثقة في التنفيذ والتطوير.

محدودية استخدام التقنيات الحديثة إما بسبب عدم توافرها، أو لضعف مهاراتهم اللازمة للتعامل معها.

عدم وجود نظام للحوافز والمكافآت في وزارة التربية والتعليم، يعزز من أداء الأعمال بكفاءة واقتدار.

عدم موافقة وزارة التربية والتعليم العالي على استقطاب مدربين خبراء في تطوير مدراء المدارس من الجامعات الفلسطينية والمؤسسات الأخرى.

خامساً: مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

بعد سرد معوقات تنفيذ التصور المقترح التي يمكن حدوثها نجد بأنه يمكن التغلب عليها والحد منها من خلال الإجراءات التالية:

تسويق فكرة التصور المقترح وأهميته لمدراء مدارس التعليم الأساسي وإقناعهم بالاتصال والمشاركة في مضامينه المختلفة.

تسويق التصور المقترح للمؤسسات الدولية الموجودة في غزة والجمعيات الأهلية خاصة التي تعتنى بالمجالات التربوية؛ فمنها ما يتركز عمله على سد احتياجات وزارة التربية والتعليم وعلاج مشكلاته.

بيان الفوائد المرجوة من تطبيق القيادة الاستراتيجية لجميع الأطراف في العملية التعليمية وخاصة مدراء المدارس بحيث لا يكونوا مقاومين لتنفيذ التصور المقترح.

على وزارة التربية والتعليم العالي العمل على استقطاب مدربي تنمية بشرية ومتخصصين وخبراء في التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية مع تخصيص عوائد مالية بسيطة لهم.

يمكن ترتيب مواعيد الدورات التدريبية لمدراء المدارس بما يتوافق مع برنامج شركات الكهرباء في المناطق، أو توفير طاقة كهربائية بديلة.

تعزيز مدراء المدارس المتميزين والتي تتوافر فيهم خصائص القيادة الاستراتيجية بتقديم شهادات تقدير وتكريمهم بحضور حاشد لأبناء وزارة التربية والتعليم، أو تنفيذ رحلات وغيره.

التوصيات:

ضرورة قيادة مديري المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل للمدرسة شاملة أهداف استراتيجية واقعية قابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية.

دعم مديري المدارس الذين يتميزون بخصائص ومهارات القيادة الاستراتيجية في مدارسهم، من خلال تسجيل مجالات استشارية على مستوى المديرية، يتم إشراكهم فيها وإعطائهم الثقة وتشجيعهم على طرح الأفكار والمقترحات.

تعزيز العلاقات في البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية بحيث تسهم في تبادل الخبرات والتجارب، والعمل بمبدأ التفويض، والتعامل مع مقاومة التغيير بما يخدم أهداف المدرسة المستقبلية.

تقديم برامج تحفيزية للعاملين الذين يلتزمون بتحقيق رؤية المدرسة الاستراتيجية ويقدمون رؤى تطويرية ابتكارية لأعمالهم الوظيفية فالحوافز والمكافآت من شأنها الولاء والانتماء للمدرسة.

بناء خطط التنمية داخل المدرسة عبر تنظيم الندوات وورش العمل لتبادل الخبرات.



## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أحمد، إبراهيم (2002): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، (بالعربية). دار المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.

محمد، أشرف (2011): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، (بالعربية). مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 75، الجزء الثاني، يناير، القاهرة.

المرسي، جمال الدين (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (بالعربية). الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

قنادلي، جواهر (2009): اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام، (بالعربية). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العلوي، خلفان (2012): تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، (بالعربية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.

ثابت، رائد (2013): درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، (بالعربية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

زين الدين، محمد (2013): أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، (بالعربية). المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم التربية الإسلامية والمقارنة.

جاد الرب، سيد (2012): القيادة الاستراتيجية، (بالعربية). الناشر المؤلف، القاهرة، مصر.

العتيبي، صبحي (2002): تطور الفكر والأنشطة الإدارية، (بالعربية). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

يونس، طارق (2012): الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (بالعربية). القاهرة، مصر.

درويش، عبد الكريم (2006): خصائص القيادة الاستراتيجية، (بالعربية). أكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية.

عشبية، فتحي (2006): تمكين معلم التعليم العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، (بالعربية). مصر.

مايك، فردمان، وبنيامين، تريجو (2006): فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، (بالعربية). ترجمة عبد الرحمن هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

رنيولدز، مايكل (2002): عمل المجموعة في التعليم والتدريب، (بالعربية). مجموعة النيل العربية، سلسلة تكنولوجيا التعليم، القاهرة، مصر.

عثمان، محمد (1991): مبادئ علم الإدارة العامة، (بالعربية). منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا.

أبو الكشك، محمد (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، (بالعربية). دار جرير، عمان، الأردن.

المبارك، معصومة (2006): القيادة والتفكير الاستراتيجي ... الطريق إلى المستقبل، (بالعربية). ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، المنعقد خلال الفترة ما بين 20-21 مارس 2006 م، الجمعية السعودية للإدارة، الخبر، المنطقة الشرقية، السعودية.

سليمان، منى (2017): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، (بالعربية). مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18.

الشريدة، هيام (2004): الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، (بالعربية). مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (43)، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2001): تعديل استعمال مصطلحات قديمة، (بالعربية). غزة، فلسطين.

المهدي، ياسر (2010): قيادة مدرسة الدمج الشامل لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء القيادة التدريسية بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، (بالعربية). مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (17)، العدد (63) أبريل، مركز مطبوعات اليونسكو القاهرة، مصر.

#### المراجع العربية الإنجليزية

1. The Holy Quran.
2. Ahmed, I. (2002). Educational Management: Between Theory and Practice (In Arabic). Dar Al-Maaref Al-Haditha, Alexandria, Egypt.
3. Mohammed, A. (2011). Developing the Performance of Secondary School Principals in Light of the Strategic Leadership Approach (In Arabic). Journal of Mansoura Faculty of Education, Issue 75, Part II, January, Cairo.
4. El-Morsi, G. (2006). Strategic Human Resource Management (In Arabic). University House, Alexandria, Egypt.

5. Qannadli, J. (2009). Decision-Making in Public Education Institutions (In Arabic). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
6. Al-Alawi, K. (2012). Proposed Concept for Activating Strategic Planning in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Arab League University, Arab Institute for Research and Arab Studies, Cairo, Egypt.
7. Thabet, R. (2013). The Degree of Practice of Deans in Palestinian Universities of Strategic Leadership and its Relationship to Developing the Performance of Faculty Members (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
8. Zein El-Din, M. (2013). Methods of Constructing the Proposed Concept in Scientific Theses (In Arabic). Saudi Arabia, Ministry of Education, Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Islamic and Comparative Education.
9. Jad El-Rabb, S. (2012). Strategic Leadership (In Arabic). Publisher: Author, Cairo, Egypt.
10. Al-Otaibi, S. (2002). Evolution of Thought and Administrative Activities (In Arabic). Al-Hamid Publishing and Distribution Library, Amman, Jordan.
11. Younis, T. (2012). The Strategic Thinking of Leaders: Lessons Inspired by Global and Arab Experiences (In Arabic). Arab Administrative Development Organization, Cairo, Egypt.
12. Darwish, A. (2006). Characteristics of Strategic Leadership (In Arabic). Dubai Police Academy, United Arab Emirates.
13. Ashiba, F. (2006). Empowering General Education Teachers in Egypt in Light of the Experiences of Some Countries (In Arabic). Egypt.
14. Friedman, M., & Trigeau, B. (2006). The Art and Method of Strategic Leadership (In Arabic). Translated by Abdul Rahman Hegan, Arab Administrative Development Organization, Arab League, Cairo, Egypt.

15. Reynolds, M. (2002). Group Work in Education and Training (In Arabic). Nile Arab Group, Educational Technology Series, Cairo, Egypt.
16. Othman, M. (1991). Principles of Public Administration (In Arabic). University of Garyounis Publications, Benghazi, Libya.
17. Abu Al-Kashk, M. (2006). Contemporary School Administration (In Arabic). Dar Jarir, Amman, Jordan.
18. Al-Mubarak, M. (2006). Leadership and Strategic Thinking... The Road to the Future (In Arabic). Paper presented at the 4th Administrative Forum, held on March 20-21, 2006, Saudi Management Association, Al-Khobar, Eastern Province, Saudi Arabia.
19. Suleiman, M. (2017). A Proposed Concept for Developing Strategic Leadership Skills for Deans of Colleges at King Khalid University (In Arabic). Journal of Scientific Research in Education, Issue 18.
20. Al-Sharidah, H. (2004). Leadership Styles of Administration Managers in the Ministry of Education and their Impacts on Educational Change from the Perspective of Department Heads (In Arabic). Union of Arab Universities Journal, Issue 43, Amman, Jordan.
21. Palestinian Ministry of Education and Higher Education (2001). Modification of the Use of Old Terms (In Arabic). Gaza, Palestine.
22. Al-Mahdi, Y. (2010). Leadership of Inclusive Integration School for Special Needs in Light of Instructional Leadership in the United States and the Possibility of Benefiting from it in Egypt (In Arabic). Journal of the Future of Arab Education, Volume 17, Issue 63, April, UNESCO Cairo Publications Center, Egypt.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Greenly, Eland (1996): Does Strategic planning Improve Company Performance? "Long Range Planning", United Kingdom, P: 101.

Phapruke, Chakit (2011): Strategic Leadership of Electronics Businesses in Thailand: Effects on Organizational Innovation. International Journal of Strategic Management, Vol.11 No.1.

University of Guelph (2004): Profesional Managerial Performance Building Performance Review Program Guide Lines.

Van Nostrand (1999): Gender – Responsible Leadership: detecting bias, implementing interoentions, London.

Westfall John and et al,(2005): Improve Schools With Empowerment Based Models, The Joumal of Quality Progress, Vol. 38 No.8, American Society for Quality Control, Wisconsin, USA