

درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية
الثانوية في فلسطين

Administrative and Transformational Leadership Competencies of the Secondary School Principals in Palestine

شهناز الفار

Shahnaz Al-Far

المعهد الوطني للتدريب التربوي، رام الله، فلسطين

بريد الكتروني: shahnaz_far@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١٢/٧/٢٩)، تاريخ القبول: (٢٠١٣/٣/١٧)

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، وتكون مجتمعها من (٦٦٤) مديراً/ة، ومن (١٦) مديرة/ة تربوية، ومن (١٦) رئيس/ة قسم إدارات تربوي في الضفة الغربية من فلسطين، وتكونت عينتها من (٦٧) مديرة/ة اختيروا بالطريقة العشوائية، وكامل مجتمع مديري/ات التربية والتعليم وعددهم (١٦)، وكامل مجتمع رؤساء أقسام الإدارات التربوية، وعددهم (١٦). ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين، الأولى: الكفايات الإدارية؛ وعدد فقراتها (٣٦) فقرة. والثانية: كفايات القيادة التحويلية، وعدد فقراتها (٨٧) فقرة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، لتحديد الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها، ما عدا مجالي التقويم، والرقابة والتوجيه، ودرجة توافر كفايات جميع كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس وتقديم حوافز لهم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفايات الإدارية لديهم، وتطوير كفايات القيادة التحويلية لديهم.

Abstract

This study aimed to identify the administrative competencies in light of principals' training needs, and transformational leadership theory. The population of the study included (664) school principals, (16) educational

superintendents, and (16) head of sections at the Ministry of Education in the West Bank/ Palestine. Meanwhile the study sample included (67) principals, who were randomly chosen, in addition to 16 superintendents and all the 16 head of sections at the Ministry of Education. To achieve the aim of the study, the researcher has used two **enquiry instruments**. The first was the administrative competencies instrument composed of (36) items. The second instrument, made up of (87) items, focused on the transformational leadership competencies. To specify the participants' training needs among the administrative and transformational leadership competencies, the researcher employed the statistical methods like standard deviation, computation averages, and ranking schemes to specify the training needs of the study population in terms of the needed competencies whether transformational leadership competencies or administrative ones. The research came up with the following **conclusions**: - School principals have a high level of administrative competencies regarding the domains of the study instrument, except for monitoring, evaluation, and guidance. - The level of the transformational leadership competencies owned by the school principals can be described as a middle level. - Subsequently, the researcher made the following **recommendations**: - It is imperative to enhance school principals, as well as providing incentives to maintain a high level of administrative competencies. - It is highly significant to develop school principals' competencies featuring the transformational leadership theory.

مقدمة

تكتسب الإدارة التربوية أهميتها من كونها المرتكز الأساس لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعدادا لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والإسهام في رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة. والتأسيس للإدارة المدرسية التي تكتسب أهميتها من دورها البارز في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسين استثمار الموارد البشرية، وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

لذا، غدا من الأهمية بمكان تطوير قدرات الأفراد في المؤسسات التعليمية وتدريبهم بما يمكنهم من مسايرة التطور المتواصل في دور الإدارة ووظائفها، ويعرّف التدريب بأنه "عملية مخططة هادفة إلى تغيير سلوك المتدرب، وتحسين أدائه، ورفع كفايته الإنتاجية"

(السعود، ٢٠٠٩، ص٩٣). وهو عملية "تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد، وعاداتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم اللازمة لأداء عملهم للوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها على السواء" (ياغي، ٢٠١٠، ص٦)، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة أساساً لتحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد المؤسسة. وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها الفرد في مؤسسة معينة أو وظيفة معينة للقيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية" (الغزوي، ٢٠٠٩، ص١٨٧).

ويعتبر الخطيب والخطيب والفرح (٢٠٠٠) أن التدريب القائم على الكفايات من أبرز الاتجاهات السائدة في تدريب مديري المدارس، مما يتطلب تحديد الكفايات والمهارات اللازمة للإداري، والكفاية تعرف بـ "ذلك الترابط المتناغم لمجموعة السمات الشخصية، والمعارف والمهارات، والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتي تساعده على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية" (Crisan, 2004, p5).

وتتزايد الحاجة إلى إيجاد نظام إداري تربوي معتمد على القيادات أكثر من اعتماده على المديرين، فحين لا يعرف القائد دوره في التنمية المجتمعية، فإنه يؤديه بصفته مديراً وليس قائداً، بمعنى أن كل قائد مدير، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائداً (الحريري، ٢٠٠٧)، ومن هنا، تبرز أهمية العمل الجاد على مساعدة مديري المدارس لاكتساب مجموعة كفايات إدارية وقيادية وإنسانية – خاصة المرتبطة بالقيادة التحويلية. وفي هذا السياق تأتي رؤية تشن-تشين (Chun-Chin, 2007) من أن القيادة التحويلية تتعدى تركيزها على القائد والمعلمين، إلى تفحص العلاقة بينهم، وسعيها لمشاركة المعلمين احتياجاتهم، وتجسيد نموهم، ودفعهم لأن يكونوا قادة، وبيّنت دراسة لزارو (Lazzaro, 2009) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على معدل الاحتفاظ بالمعلمين في المدرسة، وأوصت الدراسة أنه ومن أجل زيادة الاحتفاظ بالمعلمين، فعلى مديري المدارس الحاليين والمستقبليين ممارسة القيادة التحويلية، وبيّنت دراسة لوكاس وفالنتاين (Lucas & Valentine, 2002) أن مديري المدارس التحويليين المصدر الأساسي لبناء الرؤية وإيضاحها، وأورد يا وليثود وجانتزي (Yu, Leithwood, & Jantzi, 2002) أن لممارسة القيادة التحويلية تأثيراً على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية، وبيّن ساكناك (Sagnak, 2010) وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدرسة.

وبحكم خبرة الباحثة بالنظام التربوي في فلسطين فإنها ترى أنه مُتَسَم بنمطية تقليدية تمثل خطورة كبيرة على تفعيل الدور الإداري لمدير المدرسة، وتحذُّ منه كقائد، مما أوجد ثغرة عززت غياب رؤية الإدارة المدرسية باعتبارها جزءاً من عملية التنمية، ومبعث رؤية الباحثة إدراكها أن الهدف الأسمى لمدير المدرسة كقائد تربوي تحقيق تعليم عالي الجودة، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات قادة التغيير واتجاهاتهم وقيمهم ومعارفهم لمساعدتهم في ممارسة وظائفهم وتحقيق الأهداف المنشودة.

مشكلة الدراسة

الغرض من الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية، وتتلخص في السؤال الآتي: ما درجة توافر الكفايا الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

عناصر الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية

- ما الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟
- ما درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟

تعريف المصطلحات

فيما يأتي تعريف لأبرز مصطلحات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

الكفاية: "المقدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات" (التميمي، ٢٠٠٠، ص ١٠).

الاحتياجات التدريبية إجرائياً: مجموعة مؤشرات تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي، والأداء المرغوب فيه للأفراد.

القيادة التحويلية إجرائياً: قيادة يمكن استنباطها من كفايات ومؤشرات منبثقة عن عناصر نظرية القيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والإثارة الدافعية والإلهامية، والاستثارة الذهنية، والاعتبارية الفردية.

أهمية الدراسة

١. تزود أصحاب القرار بمعلومات عن احتياجات مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء الكفايات الإدارية ونظرية القيادة التحويلية.
٢. ترتبط بالجهود العلمية التربوية الموجهة لتطوير الكوادر البشرية، والإدارات المدرسية خاصة.
٣. تتيح للمؤسسات المعنية في وزارة التربية والتعليم الاستفادة من نتائج الدراسة في مجالي متابعة مديري المدارس والإشراف عليهم.
٤. تمثل خطوة بحثية تقود إلى الإسهام في التخطيط لتطوير المدارس في فلسطين، ورافداً من روافد جهود الباحثة بما يتقاطع وعملها في مجالي التدريب والتطوير التربوي.

حدود الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري التربية ورؤساء أقسام الإدارات المدرسية وعيّنَ من مديري المدارس الحكومية الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي، و**حدود مكانية** تمثّلت في تنفيذها في الضفة الغربية دون قطاع غزة لصعوبة الوصول إلى القطاع وقت إجراء الدراسة.

حدود زمانية: تمثّلت في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١).

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتكون هذا الجزء من قسمين؛ الأول: الأدب النظري، والثاني دراسات سابقة ذات الارتباط بموضوعها؛ عربية، وأجنبية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

ويتناول عرضاً لمحورين رئيسين، أولهما: الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس، وثانيهما القيادة التحويلية التربوية وأهميتها وعناصرها، وذلك على النحو الآتي:

١. الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس

ويتناول مفاهيم الكفاية في الأدب التربوي، والكفايات الإدارية والقيادية لمديري المدارس.

أ. الكفاية ومفاهيمها

لفظ (الكفاية) لغة مشتق من المصدر كفاه؛ وكفاه الشيء كفاية استغنى به عن غيره، فهو كاف، فيقصد باللفظ تحقيق قدر معين من شيء، أو عدّة أشياء تكفي صاحبها لغرض معين (الرازي، ١٩٨٦، ص ٢٤٠)، وعرفها معجم "وبستر": "حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو المقدرة على أداء واجب أو عمل معين" (Webster, 1977, p230)، وعرف العجمي (٢٠٠٨، ص ٢١٥) الكفاية بأنها "المحتوى من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية. وباستقراء ما سبق تستخلص الباحثة أن الكفاية: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، والتي تساعده على القيام بمهامه بفعالية وكفاءة.

ب. الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

لينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب كفايات تمكّنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، حدّدها المحامدة (٢٠٠٥) بالآتي: الإلمام بالطبيعة الإنسانية، وبالمراحل النمائية المختلفة للمتعلمين، وبخصائصها، والمعرفة العميقة بالعلوم الاجتماعية للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي، والقدرة على تحديد مواطن

القوة والضعف في البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية، وتمثل القيم الأخلاقية وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع هيئة التدريس والطلبة، وامتلاك معرفة ثقافية واجتماعية لفهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، ومقدرة على العمل بروح الفريق بشكل تعاوني وقيادي.

أما حجي (٢٠٠٠)؛ فصنف الكفايات اللازمة لمدير المدرسة في أنواع، تتوزع بين كفايات معرفية، ووجدانية، وأدائية، ونفس حركية، وانتاجية، وأورد ششتر (Schechter, 2011) مجموعة كفايات متبناة في أمريكا الشمالية تنسجم والكفايات التي حددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي: فهم طرق دعم المعلمين للقيام بعملهم بطريقة فعّالة بتزويدهم بنماذج من الممارسة الجيدة، وتطوير غايات وأهداف مشتركة للمدرسة، وتشجيع التواصل الفعّال، وتعزيز العمليات التعاونية الراحية تعليمياً وتعلماً أفضل، وتسهيل التعلّم الجماعي بإنشاء هياكل تنظيمية، وعمليات وممارسات، وتقديم نموذج يعزز فكرة التعلّم وينتج تحوّلًا في القدرات العقلية.

ثانياً: نظرية القيادة التحولية وكفاياتها

مفهوم القيادة التحولية: تُعرّف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الدفع بما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تنبع من الجماعة وتستمد سلطاتها منها، وبالتالي؛ فالجماعة تتقبل القائد اقتناعاً منها بشخصيته ولحاجتها إلى نوع معين من المعرفة والخبرة التي يمتلكها (البدري، ٢٠٠١، ص١١٠).

وعرّف تشرتشيللو (Chirichello, 1999, p1) القيادة التحولية بأنها علاقة تأثير حيوية وملهمة بين القادة وأتباعهم، ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين. وعرّفها تروفينو Trofino بأنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل (Trofino, 2000, p220).

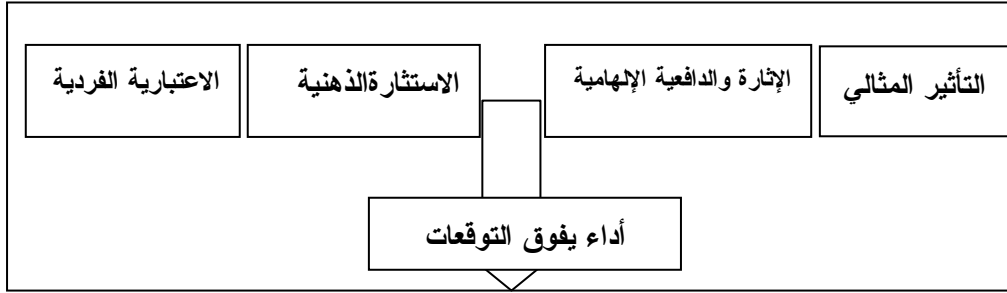
نظريات القيادة التحولية: ظهر أول مفهوم لنظرية القيادة التحولية عام (١٩٧٨) ظهر على يد السياسي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم، ففي عام (١٩٨٥) قدّم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحولية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية، تبع ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من باس وافوليو (Bass & Avolio) وزملائهم في أنموذج معروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وبرنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحولية (المخلافي، ٢٠٠٧، ص٢٨٦).

القيادة التحولية مدخل للتغيير والإصلاح: تتطلب القيادة الفعّالة توافر مجموعة كفاءات جوهرية، وحدّد هيجز ورونالد (Higgs & Rowland, 2001) مجموعة منها، تتضمن إيجاد حجة لتبني التغيير بإشراك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة إلى تبني التغيير، وإحداث تغيير في البناء التنظيمي، وبناء التغيير على أساس تفهّم عميق لاحتياجات المنشأة،

ومشاركة جميع العاملين وإدماجهم في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير، وتنفيذ التغييرات والمحافظة عليها ببناء خطة فعّالة لتنفيذ التغيير، وأخرى للمتابعة.

عناصر القيادة التحويلية: تتكون من ٤ عناصر رئيسية، كما أوردها (العامري، ٢٠٠١) ونورث هاوس (Northouse, 2001) وهال وزملاؤه (Hall, et al., 2002) و(أفوليو، ٢٠٠٣):

١. التأثير المثالي. ٢. الإثارة والدافعية الإلهامية. ٣. الاستثارة الذهنية. ٤. الاعتبارية الفردية. ويوضح الشكل الآتي التأثير الإضافي للقيادة التحويلية:



شكل (١): (Northouse, P. (2001)

ج. خصائص القائد التحويلي

حدّد كلّ من هال وجونسون وكينز (Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2008) مجموعة صفات ينبغي توافرها في القائد التحويلي، بأن يكون قادراً على تمكين الأتباع من أن يعملوا ما هو أفضل لمصلحة المؤسسة، وتقديم نماذج لقدوة حسنة تتصف بقيمة عالية، والاستماع إلى جميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها، وبناء رؤية بمشاركة الآخرين في المؤسسة.

ح. القيادة التحويلية المدرسية

ذكرت (Barnett, 2005) أن القادة التحويليين للمدارس يغرسون الثقة في المعلمين لتعليم طلبتهم، وهم يحققون ذلك من خلال السلوكيات التعليمية كالملاحظة الصفية، أو بناءً على ملاحظات المعلم.

خ. كفايات القيادة التحويلية المدرسية

تبنت الباحثة مجموعة مجالات لكفايات اعتمدها في تطوير أدوات دراستها للكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس في القيادة التحويلية، وفيما يأتي شرح عن كل مجال:

١. **رسم الرؤية:** يرى حجي (٢٠٠٩) أن الرؤية تصف ما تطمح المؤسسة إلى أن تكون عليه في المستقبل، والقيم التي تريد أن تحققها، وفي هذا السياق يرى حجي (٢٠٠٩) أن الرؤية الواضحة تركز على المستويين الاستراتيجي والإجرائي، وتقدم مؤشرات وتوجهات لأعضاء المؤسسة عما يتوقع منهم، ويقاس كل من بيرسون وشامير وأفوليو وبوبر (Berson; Shamir; Avolio & Popper, 2001) قوة الرؤية من مدى ما تحويه من التفاؤل والثقة، والقيم والمكافآت الذاتية، والتحديات والفرص المستقبلية الإيجابية، والتركيز على الخصوصية، والتوجه، والأهداف، والأطر الزمانية، والمنافع الخارجية. وبين أليسون وكاي (Alison & Kaye, 2005) استحالة فاعلية الرؤية ما لم ترافقها استراتيجيات وخطط عمل، وتنفيذ ومتابعة وتقييم. وحدد دنستون (Densten, 2005) ثلاث وظائف رئيسة للرؤية، هي: وصف الاتجاهات الاستراتيجية المؤسسة، وتقديم أهداف مُحفزة، والتأسيس للحس الجماعي للعاملين.
٢. **وضع الغايات والأهداف:** تمثل الغايات- كما أوردها (الغالبى؛ وإدريس، ٢٠٠٧)، بناء على المغربي (١٩٩٩) والمرسي؛ وأبو بكر؛ وجبه (٢٠٠٢)-، أهدافاً شاملة تسعى المدرسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، والأهداف.
٣. **تقديم التغذية الراجعة:** أوردت سامبل (٢٠٠٦) كفايات تشمل: استخدام الأسئلة لفهم الآخرين، وإبقاء المعلمين على تواصل بمجريات العمل ومتطلباته، والتأثير في المعلمين خارج عاداتهم ومعتقداتهم.
٤. **تنمية المهارات الوظيفية:** يتضمن تطوير العاملين منحهم الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وقراراتهم. ليصبحوا أكثر مقدرة على تحمل المسؤولية (دواني، ٢٠٠١).
٥. **الاستشارة الذهنية:** تتضمن تحدي تفكير العاملين لتحقيق أداء أفضل لهم، وتنمية التنافس الإيجابي والاختلاف البناء بينهم مما يعزز ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل (عماد الدين، ٢٠٠٣).
٦. **رصد الأداء ومتابعته:** عرّف "بيتش" الوارد في المغربي (٢٠٠٧) الأداء بأنه عملية تتضمن الإجراءات المنظمة لتقويم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها، وتطويرها في المستقبل، وعملية قياس الأداء مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية، كما أوردها الهيئي (٢٠٠٣)، وهي:
 - أ. قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة، ويطلق على هذه العملية القياس.
 - ب. تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداءً جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة.

ج. تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية التقييم.

وترى الباحثة أنّ متابعة أداء المعلمين والعاملين في المدرسة لا يمكن أن يتحقق، إن لم يعرف المدير تقنيات العمل اللازمة لمهامه، وإن لم يمتلك المقدرة على دعم العاملين ودفعهم إلى التأمّل بعملهم.

الاعتبارية الفردية للعاملين: ويتضمن- حسب عماد الدين (٢٠٠٣)، وساميل (Sample, 2006) استجابة القائد للفروق الفردية بين المعلمين وحاجاتهم المختلفة خاصة المتعلقة بالنمو المهني المستمر وتجديد كفاياتهم المهنية، وتشجيعهم على تجريب أساليب وممارسات تتفق وميولهم واهتماماتهم.

و. كفايات القيادة التحويلية التي يمكن تعلّمها

يمكن تعلّم وتعليم القيادة وبضمنها التحويلية، ويتضمن التدريب على القيادة التحويلية تقديم المشورة، والتغذية الراجعة، والتوجيهات لتعزيز فهم الذات، وتقدير السلوكيات القيادية الفعّالة التي يستخدمها القادة التحويليون (Bass & Riggio, 2006)، ويتطلّب تصميم برامج لتطوير القيادة التحويلية تحديد نقاط قوة الأفراد وضعفهم عبر استبانات خاصة كاستبانة القيادة متعددة الأبعاد.

الدراسات السابقة

دراسات ترتبط بالكفايات الإدارية

أ. دراسات عربية

من أبرزها دراسة أبو عواد (٢٠٠٦) واستهدفت تعرّف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت انخفاض مستوى الكفايات الإدارية لهم في مجالات التخطيط، والتواصل الفعّال مع المجتمع المحلي والمعلمين، وتشخيص قدرات المعلمين، وانخفاض مستوى كفاياتهم في استخدام التقنيات الحديثة.

و دراسة الدويك (٢٠٠٧)، وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة. وأعلى درجة ممارسة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم كانت لمجال الرقابة والتوجيه، ثم التقييم والتقييم، فالتخطيط، والتنظيم، وأخيراً كفاية اتخاذ القرار.

أما دراسة الفار (٢٠٠٨)، فههدفت إلى تعرّف الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في مجالات: إدارة الموارد المادية والبشرية، والتخطيط الإداري، والإشراف على

عمليتي التعليم والتعلم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمتابعة والتقييم، وتعرّف الاختلاف في وجهات نظر الباحثين حسب متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائجها أن: الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت بدرجة متوسطة، في حين كانت الكفايات المهنية المستقبلية بدرجة مرتفعة.

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة كاربينتر (Karpinter, 1999)، وهدفت إلى إصلاح دور مديري المدارس، ومسؤولياتهم، واستعدادهم، وتوصلت إلى مجموعة كفايات مهنية أهمها: تشكيل رؤية مشتركة وواضحة المعالم يشارك في بلورتها العاملون في البيئة الداخلية للمدرسة، وفعاليات البيئة الخارجية، وهدفت دراسة هوبكنز (Hopkins, 2000) إلى استطلاع آراء عينة من مديري مدارس في إحدى الولايات الأمريكية- كولارادو- في الكفايات المهنية اللازمة لهم، وتوصل الباحث فيها إلى عدّة كفايات رئيسة اعتبرت أهم ما يمكن أن يتوافر لدى مدير المدرسة حتى يقود المدرسة بفعالية، وقام بترتيبها حسب أهميتها على النحو الآتي: الرؤية الواضحة التي تمكن المدير والفريق العامل من السير في الاتجاه القويم نحو الأهداف المخطط لها، ولا سيما في التركيز على الأولويات والأمور الأكثر أهمية. في حين هدفت دراسة سانزو وشيرمان وكلايتون (Sanzo; Sherman & Clayton, 2011) إلى تحديد أفضل ممارسات مديري المدارس الإعدادية لقيادة المدرسة بدرجة عالية من المساءلة واعتماد معايير تحسين تحصيل الطلبة، واستخدمت الدراسة المنحى الاستكشافي الاستنتاجي، وبينت نتائجها أن مجموعة أنماط تجمع بين ممارسات المديرين الناجحين، وتشمل: القيادة التشاركية، وتيسير التنمية المهنية، والقيادة المتمحورة حول تعليم وتعلّم عالي الجودة، والتصرف بانفتاح وبمصادقية عالية.

دراسات تربط بكفايات القيادة التحولية وتأثيرها على العاملين

أ. الدراسات العربية

أجرى العمراني (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحولية في الإدارة التربوية في صنعاء، وطبقت أدواتها على عينة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من معلمي/ت المرحلة الثانوية في مدارس صنعاء، وكشفت نتائجها عن صدق الأداة من حيث الطريقة والإجراءات المستخدمة والتحليل العاملي، وأبرز التحليل العاملي بعداً عاماً هو القيادة التحولية، فسّر ٤٤,٨١% من التباين في الإجابات عن أداة قياس سلوكيات القيادة التحولية، وخمسة أبعاد ثانوية، وأحد هذه العوامل كان مزدوجاً، وفسّرت مجتمعة ٥٩,٨٨% من التباين. والأبعاد هي: التأثير المثالي/ الدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، والاستنارة الفكرية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية.

ودراسة عيسى (٢٠٠٨) وهدفت إلى تعرّف دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت إلى عدة نتائج، ومنها أن نسبة ممارسة القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في غزة أقل من (٦٠%)، واحتلال مجال

الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى في تقديرات أفراد العينة، ومجىء مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى في المرتبة السادسة والأخيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

أما دراسة الربيعة (٢٠١٠)، فهدفت إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام في السعودية، وتعرّف درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العام من وجهات نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، والتوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في تحسين كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، ومن أبرز النتائج: بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية مكوّنة من (٢٨) كفاية. وأنّ درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية عالية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كفايات: الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي باختلاف المؤهل العلمي.

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة بارنت وكونرز (Barnett, & Connors, 1999)، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وأشارت أن المعلمين لا يميزون بين أسلوبى القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، وعزا الباحثون ذلك إلى تشابك النمطين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارازماتية ودافع الإلهام، وإلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل. وهدفت دراسة لزارو (Lazzaro, 2009) إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي والإستبقاء على المعلمين في المدرسة، ولهذا الغرض تم استخدام تصميم البحث الكمي لمسح أجري عبر شبكة الإنترنت باستخدام استبانة القيادة المدرسية (PLQ) للحصول على أنماط القيادة التحويلية المعززة للاحتفاظ بالمعلمين، وبيّنت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على معدل الاحتفاظ بالمعلمين في المدرسة، وأوصت بضرورة ممارسة مديري المدارس الحاليين والمستقبليين القيادة التحويلية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج المسحي من خلال مسح واقع كفايات مديري المدارس الإدارية وتحليله في ضوء نظرية القيادة التحويلية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية.

مجتمع الدراسة

تكوّن من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) وعددهم (٦٦٤) مديراً/ة، ومديري

التربوية والتعليم وعددهم (١٦) مديرا/ة، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في الضفة وعددهم (١٦).

عينة الدراسة

(٩٩) فرداً موزعين حسب المسمى الوظيفي وهم: مديرو مدارس اختيروا بالطريقة التطبيقية العشوائية (٦٧ مديرا/ة بنسبة ١٠%)، وجميع رؤساء أقسام الإدارات التربوية في مديريات الضفة (١٦ بنسبة ١٠%)، وجميع مديري التربية والتعليم وعددهم (١٦) بنسبة (١٠٠)%.

أداتا الدراسة

من أجل جمع بيانات الدراسة طوّرت الباحثة استبانتيين، وفيما يأتي وصف لكل منهما:

الأداة الأولى: استبانة الكفايات الإدارية

لإيجاد درجة توافر الكفايات الإدارية بنت الباحثة استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول: معلومات شخصية، والثاني مقياس لدرجة موافقة أفراد العينة على توافر الكفاية. واشتملت على (٥) مجالات رئيسة لمجالات: التخطيط، والتنظيم، والرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقويم، وتكونت من (٤١) فقرة مبدئياً، وأعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزن وفق سلم ليكرت الخماسي (الكفاية كبيرة جداً (٥) درجات، والكفاية كبيرة (٤) درجات، والكفاية المتوسطة (٣) درجات، والقليلة (٢) درجتان، وللکفاية قليلة جداً (١) درجة واحدة).

الأداة الثانية: استبانة كفايات القيادة التحويلية

أعدت استبانة فيها ثمانية مجالات رئيسة تمثل مجالات: رسم الرؤية، ووضع الغايات والأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتنمية المهارات الوظيفية، والاستثارة الذهنية، ورصد ومتابعة الأداء، والاعتبارية الفردية، وهيكل التغيير، وتكونت بصورتها الأولية من (٩٩) فقرة، وأعطى لكل فقرة وزن وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس، وتكونت الإجابة عن فقرات الجزء من إجابة أحادية تتكون من (٥) مستويات تقيس درجة توافر الكفايات وفقاً لمقياس ليكرت.

صدق الأداتين

عرضت الباحثة الأداتين (الاستبانتيين) على محكمين ذوي خبرة واختصاص في الإدارة التربوية وأصول التربية، في جامعتي عمان العربية، والأردنية، والجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم العالي، وعددهم (٢٠) محكماً، للوقوف على قدرتهما على تحقيق الغاية المرجوة منهما، وللتحقق من وضوح الفقرات وسلامة صياغتهما وصلاحيتهما، وبعد استعادة الاستبانتيين فرغت ملاحظات المحكمين، وأعيدت صياغة بعض الفقرات بناءً على تعديلات المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات كل أداة بنسبة موافقة (٨٠%) وأكثر اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرة، ولتشتمل لأداة الأولى بشكلها النهائي على (٣٦) فقرة، بعد حذف (٥) فقرات منها غير

صالحة، ويبين الجدول (٢) توزع فقرات الاستبانة على المجالات الخمسة للدراسة بصورتها النهائية.

جدول (٢): توزع فقرات استبانة الكفايات الإدارية على المجالات الخمسة للدراسة.

الرقم	المجالات	الفقرات	المجموع
١	التخطيط	(٧-١)	(٧)
٢	التنظيم	(١٥-٨)	(٨)
٣	الرقابة والتوجيه	(٢٢-١٦)	(٧)
٤	اتخاذ القرارات	(٢٩-٢٣)	(٧)
٥	التقويم	(٣٦-٣٠)	(٧)
	المجموع		(٣٦)

وأصبحت الأداة الثانية بصورتها النهائية مؤلفة من (٨٧) فقرة بعد حذف (١٢) فقرة غير صالحة، ويبين جدول (٢) توزع الفقرات على المجالات الثمانية

جدول (٢): توزع فقرات الاستبانة على المجالات الثمانية للدراسة.

الرقم	المجالات	الفقرات	المجموع
١	رسم الرؤية	(٧٣-٦٥-٥٧-٤٩-٤١-٣٣-٢٥-١٧-٩-١)	(١٠)
٢	وضع الغايات والأهداف	(٨٠-٧٤-٦٦-٥٨-٥٠-٤٢-٣٤-٢٦-١٨-١٠-٢)	(١١)
٣	تقديم التغذية الراجعة	(٧٥-٦٧-٥٩-٥١-٤٣-٣٥-٢٧-١٩-١١-٣)	(٩)
٤	تنمية المهارات الوظيفية	(٨١-٧٦-٦٨-٦٠-٥٢-٤٤-٣٦-٢٨-٢٠-١٢-٤)	(١١)
٥	الاستئارة الذهنية	(٨٢-٧٧-٦٩-٦١-٥٣-٤٥-٣٧-٢٩-٢١-١٣-٥) (٨٦)	(١٢)
٦	رصد ومتابعة الأداء	(٨٣-٧٨-٧٠-٦٢-٥٤-٤٦-٣٨-٣٠-٢٢-١٤-٦)	(١١)
٧	الاعتبارية الفردية	(٨٤-٧٩-٧١-٦٣-٥٥-٤٧-٣٩-٣١-٢٣-١٥-٧)	(١١)
٨	هيكلية التغيير	(٨٧-٨٥-٧٢-٦٤-٥٦-٤٨-٤٠-٣٢-٢٤-١٦-٨)	(١١)
	المجموع		(٨٧)

ثبات الأداة الأولى: للتحقق من ثبات الأداة، استخدم معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، إذ تراوحت معاملات الثبات ما بين (٠,٩١-٠,٨١) والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): ثبات اداة الدراسة الأولى باستخدام معادلة كرونباخ الفا.

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا
١	مجال التخطيط	٠,٨٩
٢	مجال التنظيم	٠,٨٤
٣	مجال الرقابة والتوجيه	٠,٨١
٤	مجال اتخاذ القرارات	٠,٩١
٥	مجال التقويم	٠,٨٧

ثبات الأداة الثانية

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (٠,٧٩-٠,٩٢)، وجدول (٥) يبيّن ذلك.

جدول (٥): ثبات اداة كفايات القيادة التحويلية باستخدام معادلة كرونباخ الفا.

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا
١	رسم الرؤية	٠,٨٣
٢	وضع الغايات والأهداف	٠,٨٣
٣	تقديم التغذية الراجعة	٠,٧٩
٤	تنمية المهارات الوظيفية	٠,٨٦
٥	الاستثارة الذهنية	٠,٨٩
٦	رصد ومتابعة الأداء	٠,٩٢
٧	الإعتبارية الفردية	٠,٨٦
٨	هيكله التغيير	٠,٨٧

إجراءات الدراسة

تتلخص إجراءات الباحثة في تحديد احتياجات مديري المدارس الثانوية من الكفايات الإدارية ونظرية القيادة التحويلية بالخطوات الآتية:

بناء أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما، وتحديد عيّنة الدراسة، والحصول على كتاب تسهيل من جامعة عمان العربية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، وأخذ الموافقات الرسمية من الوزارة، وتوزيع أداتي الدراسة على عيّنة الدراسة. وزيارة الباحثة لمديريات التربية وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، مع إيضاح سرية الإجابات، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها (٥٠) يوماً، والمسترجعة من مديري المدارس (٦٧) استبانة لكل أداة بنسبة (١٠٠%)، ومن رؤساء أقسام الإدارات التربوية (١٦) استبانة أي (١٠٠%) أيضاً، ومن مديري التربية (١٦) استبانة أي ما نسبته (١٠٠%)، وبعد مراجعة الاستبانات وتدقيقها تبين صلاحيتها كلها، وبذا فإن الاستبانات الصالحة للتحليل (٩٩)، تمّ تفرغها في نموذج خاص

بالحاسوب (SPSS) تمهيداً للمعالجة الإحصائية، وتم تدرّيج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدًا به مستويات. واستخدم مقياس الحكم على النتائج وتم تقسيمه إلى (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، باستخدام المعادلة الآتية:

$$1,33 = \frac{4 \cdot 1 - 5 \cdot 1 - 0}{3 \cdot 3} = \frac{4 - 5}{3} = \frac{-1}{3} = -0,33$$

$$2,33 = 1,33 + 1$$

وبذلك تكون المستويات من: (١ - ٢.٣٣) درجة منخفضة، ومن (٢.٣٤ - ٣.٦٧) درجة متوسطة، ومن (٣.٦٨ - ٥) درجة مرتفعة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، ونصّه "ما الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟"

وللإجابة عنه حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحددت الرتبة للكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر المشمولين في الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول (٦) ذلك

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٢	مجال التنظيم	٣,٩٠	٠,٥١	١	مرتفعة
١	مجال التخطيط	٣,٨٩	٠,٥٢	٢	مرتفعة
٤	مجال اتخاذ القرارات	٣,٧٥	٠,٦٠	٣	مرتفعة
٥	مجال التقويم	٣,٦٣	٠,٦١	٤	متوسطة
٣	مجال الرقابة والتوجيه	٣,٦٢	٠,٥٦	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٧٦	٠,٥١		مرتفعة

يلاحظ من جدول (٦) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٥١)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٠ - ٣,٦٢)، وجاء مجال التنظيم في الرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٩٠) وانحراف (٠,٥١)، وفي الرتبة الثانية التخطيط بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف (٠,٥٢)، ومجال اتخاذ القرارات في الرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٧٥) وانحراف (٠,٦٠)، والتقويم في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف (٠,٦١)، والرتبة الأخيرة للرقابة والتوجيه بمتوسط (٣,٦٢) وانحراف (٠,٥٦)، وكانت فقرات كل مجال:

١. مجال التنظيم

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة الاحتياجات التدريبية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، ويبين جدول (٧) ذلك:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٣	تفويض بعض المهام التنظيمية للعاملين	٤,١٣	٠,٦٧	١	مرتفعة
١	توفير متطلبات العاملين	٤,٠٦	٠,٦٩	٢	مرتفعة
٨	ادارة الوقت بفاعلية	٤,٠٦	٠,٧٤	٢	مرتفعة
٧	تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للإبداع	٤,٠١	٠,٦٩	٤	مرتفعة
٢	عقد اجتماعات دورية للعاملين	٣,٨٦	٠,٦٧	٥	مرتفعة
٦	المساهمة في حلّ المشاكل المدرسية	٣,٨٦	٠,٦٦	٥	مرتفعة
٥	تحديد مهام العاملين ومسؤولياتهم	٣,٧٢	٠,٦٢	٧	مرتفعة
٤	تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة	٣,٥٢	٠,٨٨	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٩٠	٠,٥١		مرتفعة

يلاحظ من جدول (٧) أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمجال التنظيم مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥١)، وجاءت فقرات المجال جميعها بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٢ - ٤,١٣)، في الرتبة الأولى الفقرة (٣) "تفويض بعض المهام التنظيمية للعاملين"، بمتوسط (٤,١٣) وانحراف (٠,٦٧)، والفقرتان (١) و(٨) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحرافين معياريين (٠,٦٩)،

و(٠,٧٤) على التوالي، وحلت فقره (٥) في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة بمتوسط (٣,٧٢) و بانحراف (٠,٦٢)، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (٤) "تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٨).

٢. مجال التخطيط

حسبت المتوسطات والانحرافات، وتم تحديد الرتبة، لكل فقرة، وبين الجدول (٨) ذلك:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٥	التخطيط مبني على المناهج الدراسية للمراحل المختلفة	٤,١٨	٠,٦٦	١	مرتفعة
٢	تحديد الاهداف التربوية للفريق العامل معه	٤,٠٠	٠,٧٥	٢	مرتفعة
١	مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة	٣,٩٩	٠,٦١	٣	مرتفعة
٦	مراعاة الامكانات المادية والبشرية عند التخطيط	٣,٨٦	٠,٧٨	٤	مرتفعة
٤	الموازنة بين حاجات العاملين والاهداف المدرسية	٣,٨٢	٠,٧٦	٥	مرتفعة
٣	مشاركة العاملين في وضع الخطة المتعلقة بالعمل المدرسي	٣,٧٣	٠,٧١	٦	مرتفعة
٧	التخطيط مبني على التجديد والتطوير المستمرين	٣,٦٧	٠,٨٠	٧	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣,٨٩	٠,٥٢		مرتفعة

ويلاحظ من جدول (٨) أن درجة توافر الكفايات لمجال التخطيط مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٩) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، وجاءت فقرات المجال جميعها بدرجة مرتفعة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٨-٣,٦٧) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٥) "التخطيط مبني على المناهج الدراسية للمراحل المختلفة"، بمتوسط حسابي (٤,١٨) و بانحراف معياري (٠,٦٦)، وفي الرتبة الثانية الفقرة (٢) "تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه" بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣) بمتوسط (٣,٧٣) وانحراف (٠,٧١)، وفقرة (٧) في الرتبة الأخيرة.

٣. مجال اتخاذ القرارات

وبيينها الجدول (٩)

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجالات اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٥	وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار	٣,٩٩	٠,٩٣	١	مرتفعة
٦	استبعاد المحسوبة والوساطة عند اتخاذ القرارات المدرسية	٣,٩٩	٠,٧١	١	مرتفعة
٧	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	٣,٨٠	٠,٦٥	٣	مرتفعة
١	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات	٣,٧٣	٠,٨٠	٤	مرتفعة
٣	اشراك العاملين في صناعة القرارات	٣,٧١	٠,٧٤	٥	مرتفعة
٤	تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الاداري قبل اتخاذه	٣,٥٤	٠,٨٤	٦	متوسطة
٢	اعتماد الاهداف المدرسية في عملية اتخاذ القرار	٣,٥١	٠,٨٥	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٧٥	٠,٦٠		مرتفعة

ويلاحظ من الجدول (٩) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وتراوحت فقراته بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، بمتوسطات حسابية بين (٣,٩٩-٣,٥١)، وجاءت الفقرتان (٥) و(٦) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٣)، و (٠,٧١) على التوالي، وفي الرتبة الثالثة فقرة (٧) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف (٠,٦٥)، وفقرة (٤) بمتوسط (٣,٥٤) وانحراف (٠,٨٤) في الرتبة قبل الأخيرة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢) بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٨٥).

٤. مجال التقييم

ويرصد بنودها جدول (١٠)

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال التقييم مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٣	الاستفادة من اخطاء العاملين لتطوير العمل المدرسي	٣,٨٥	٠,٨٦	١	مرتفعة
٢	استثمار عملية التغذية الراجعة لاداء العاملين من اجل تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المدرسة	٣,٧٥	٠,٧٤	٢	مرتفعة
٤	الاهتمام بالنتائج المدرسية كاساس لعملية التقييم	٣,٧٠	٠,٨٥	٣	مرتفعة
٥	الإفادة من تقارير المشرفين التربويين	٣,٦٢	٠,٧٩	٤	متوسطة
١	تحديد معايير واضحة لقياس الاداء الوظيفي للعاملين	٣,٥٧	٠,٧٣	٥	متوسطة
٧	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي	٣,٤٩	٠,٨٩	٦	متوسطة
٦	تطوير العاملين وفقا لتقييمهم	٣,٤٤	٠,٧١	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٦٣	٠,٦١		متوسطة

يلاحظ من جدول (١٠) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال التقييم "متوسطة"، بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦١)، وفقرات المجال بين مرتفعة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٤-٣,٨٥) وفقرة (٣) "الإفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٦) في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثالثة فقرة (٢) "بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٧) "بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وبانحراف (٠,٨٩)، وفقرة (٦) "تطوير العاملين وفقا لتقييمهم" بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٧١) في الرتبة الأخيرة.

٥. مجال الرقابة والتوجيه

يبين جدول (١١) بنوده

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لفقرات مجال الرقابة والتوجيه مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٧	توجيه العاملين لحل مشكلاتهم بأسلوب علمي	٣,٨٢	٠,٧٥	١	مرتفعة
٢	متابعة تنفيذ خطط المعلمين على مدار العام الدراسي	٣,٧٨	٠,٧٥	٢	مرتفعة
٦	تنمية الرقابة الذاتية للعاملين	٣,٦٥	٠,٧٧	٣	متوسطة
١	متابعة تنفيذ الخطط الادارية على مدار العام الدراسي	٣,٦١	٠,٧١	٤	متوسطة
٣	تشجيع العمل الجماعي	٣,٥٤	٠,٧٥	٥	متوسطة
٤	متابعة الاساليب الاشرافية المتنوعة	٣,٥٢	٠,٨٠	٦	متوسطة
٥	مقارنة الاداء الفعلي للعاملين مع الاداء المخطط	٣,٤٤	٠,٧٦	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٦٢	٠,٥٦		متوسطة

يلاحظ من الجدول (١١) أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية لمجال الرقابة والتوجيه كانت متوسطة، والمتوسط الحسابي (٣,٦٢) والانحراف المعياري (٠,٥٦)، وتراوحت فقراته بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، والمتوسطات الحسابية بين (٣,٤٤-٣,٨٢) في الرتبة الأولى فقرة (٧) بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف (٠,٧٥)، وفي الرتبة الثالثة فقرة (٢) بمتوسط (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وفي الرتبة قبل الأخيرة فقرة (٤) بمتوسط (٣,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وفي الرتبة الأخيرة فقرة (٥) بمتوسط (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٦).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ونصّه "ما درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية؟"

وللإجابة عنه حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة للكفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر الفئة المستهدفة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (١٢) ذلك.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر مديري التربية ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر كفاية
٧	الإعتبارية الفردية	٣,٠٢	٠,٥٥	١	متوسطة
٣	تقديم التغذية الراجعة	٣,٠١	٠,٥٤	٢	متوسطة
١	رسم الرؤية	٢,٩٨	٠,٥٢	٣	متوسطة
٤	تنمية المهارات الوظيفية	٢,٩٣	٠,٥٢	٤	متوسطة
٦	رصد ومتابعة الأداء	٢,٨٩	٠,٥٢	٥	متوسطة
٨	هيكله التغيير	٢,٨٨	٠,٥٧	٦	متوسطة
٥	الاستثارة الذهنية	٢,٨٤	٠,٥٣	٧	متوسطة
٢	وضع الغايات والأهداف	٢,٧١	٠,٥٠	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٩١	٠,٤٩		متوسطة

ويلاحظ من جدول (١٢) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف (٠,٤٩)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة توافر متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٠٢) - (٢,٧١)، في الرتبة الأولى مجال الإعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وفي الرتبة الثانية مجال تقديم التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٤)، وفي الرتبة قبل الأخيرة مجال الاستثارة الذهنية بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٥٣)، والرتبة الأخيرة لمجال وضع الغايات والأهداف بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وكانت النتائج على النحو الآتي:-

١. مجال الإعتبارية الفردية

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحويلية، والجدول (١٣) يبين ذلك

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال الإعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٣١	بناء علاقات تعاونية مع العاملين	٣,٣٦	٠,٧٦	١	متوسطة
٥٥	المساواة وعدم المحاباة في التعامل مع العاملين	٣,٢٩	٠,٩٧	٢	متوسطة
٢٣	احترام قناعات العاملين وأفكارهم	٣,١٩	٠,٨٨	٣	متوسطة
١٥	تفهم وجهات نظر العاملين	٣,١٨	٠,٨٦	٤	متوسطة
٣٩	تمييز القدرات المختلفة للعاملين	٣,١٦	٠,٨٥	٥	متوسطة
٧	الانصات الفعال للعاملين	٣,١٥	٠,٨٠	٦	متوسطة
٧١	الحساسية لمشاعر العاملين واحتياجاتهم	٣,١٤	٠,٨٢	٧	متوسطة
٦٣	تغيير أنماط وأساليب التعامل وفقاً لطبيعة العاملين	٣,٠٨	٠,٨٠	٨	متوسطة
٨٤	البناء والتطوير على أرضية مشتركة مع جميع العاملين	٢,٧٠	٠,٨٤	٩	متوسطة
٧٩	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	٢,٥٤	٠,٩١	١٠	متوسطة
٤٧	القدرة على الوصول إلى الأفكار المخفية لدى العاملين	٢,٤١	٠,٨٧	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٢	٠,٥٥		متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٣) أن درجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٥٥)، وجاءت فقرات المجال كلها بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات بين (٣,٣٦-٢,٤١)، وفي الرتبة الأولى الفقرة (٣١)، بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف (٠,٧٦)، وفي الرتبة الثانية الفقرة (٥٥) بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٧)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٧٩) بمتوسط (٢,٥٤) وانحراف (٠,٩١)، واحتلت فقرة (٤٧) الرتبة الاخيرة بمتوسط (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٧).

٢. مجال تقديم التغذية الراجعة: ويبين الجدول (١٤) نتائج بنوده

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال تقديم التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
١١	إبقاء العاملين على تواصل مع التقدم الجاري في العمل والمهام.	٣,٢١	٠,٧٦	١	متوسطة
٣	التواصل مع الآخرين لفهم أفعالهم وسلوكياتهم	٣,١٨	٠,٧٩	٢	متوسطة
١٩	تقديم تغذية راجعة مفهومة للعاملين	٣,١٢	٠,٧٩	٣	متوسطة
٥٩	فتح قنوات اتصال تسهل عمل الآخرين	٣,١١	٠,٧٧	٤	متوسطة
٧٥	تجنب النقد العام لأي عامل في المجموعة في حالة وجود خطأ	٣,٠٥	٠,٩٣	٥	متوسطة
٣٥	اختيار التوقيت المناسب لتقديم التغذية الراجعة	٢,٩٨	٠,٧٦	٦	متوسطة
٢٧	تقديم تغذية راجعة للعاملين مقبولة عن أدائهم لهم	٢,٩٧	٠,٧٩	٧	متوسطة
٦٧	مشاركة العاملين في تقديم التغذية الراجعة لبعضهم	٢,٨٣	٠,٨٢	٨	متوسطة
٥١	البناء على خبرات العاملين في التغذية الراجعة بطريقة تزيد من دافعيتهم	٢,٨٢	٠,٩٠	٩	متوسطة
٤٣	استخدام وسائل وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة	٢,٧٩	٠,٧٧	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠١	٠,٥٤		متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٤) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر الفئة المستهدفة كان متوسطاً، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٠١) والانحراف المعياري (٠,٥٤)، وجاءت فقرات المجال جميعها بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٢١-٢,٧٩)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١١) بمتوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وفي الرتبة الثانية فقرة (٣) بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥١) بمتوسط

حسابي (٢,٨٢) وبانحراف (٠,٩٠)، وفقرة (٤٣) "استخدام وسائل وأساليب متنوعة لتقديم التغذية الراجعة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وبانحراف (٠,٧٧).

٣. مجال رسم الرؤية: وبيئها جدول (١٥)

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال رسم الرؤية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
١٧	التأثير في العاملين وكسب ثقتهم بإمكانية تحقيق الرؤية.	٣,٢٠	٠,٦٤	١	متوسطة
٥٧	جعل العاملين يتقون بقدرتي على التغلب على العقبات التي تواجههم في تحقيق الرؤية	٣,١٥	٠,٧٢	٢	متوسطة
٧٣	إعطاء نموذج يحتذى به العاملون	٣,٠٩	٠,٨٨	٣	متوسطة
١	بناء رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة بمشاركة العاملين.	٣,٠٨	٠,٦٨	٤	متوسطة
٣٣	استثارة دافعية العاملين للعمل بروح الفريق لتحقيق الرؤية	٣,٠٣	٠,٧٤	٥	متوسطة
٦٥	بناء مجموعة قيم مشتركة داخل المدرسة	٢,٩٧	٠,٧٦	٦	متوسطة
٤١	الثقة بإمكانيات العاملين لتحقيق الرؤية	٢,٨٧	٠,٧٨	٧	متوسطة
٩	بث الرؤية ونشرها بين المجتمع المدرسي	٢,٨٥	٠,٩١	٨	متوسطة
٢٥	تحفيز العاملين وإلهامهم لتبني الرؤية.	٢,٨٠	٠,٨٠	٩	متوسطة
٤٩	التخطيط الاستراتيجي مع العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة	٢,٦٩	٠,٨٤	١٠	متوسطة
الدرجة الكلية		٢,٩٨	٠,٥٢		متوسطة

يلاحظ من جدول (١٥) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية للمديرين "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٨) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٢٠-٢,٦٩)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٧) بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وبانحراف (٠,٦٤)، وجاءت فقرة (٥٧) في الرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وفي الرتبة قبل الأخيرة فقرة (٢٥) بمتوسط (٢,٨٠) وانحراف (٠,٨٠)، أما الفقرة (٤٩)، فحلت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨٤).

٤. مجال تنمية المهارات الوظيفية: يرصدها جدول (١٦)

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال تنمية المهارات الوظيفية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٦٠	تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية	٣,٣٥	٠,٧٧	١	متوسطة
٦٨	تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة	٣,١٨	٠,٨٧	٢	متوسطة
٣٦	مراعاة قدرات العاملين وإمكانياتهم في عملية التفويض	٣,١٦	٠,٩٠	٣	متوسطة
٢٠	تشجيع العاملين على التخطيط الذاتي	٢,٩٤	٠,٨٧	٤	متوسطة
٢٨	استخدام التفويض كفرصة لتطوير العاملين	٢,٩٣	٠,٩٨	٥	متوسطة
٤	التعامل مع أخطاء العاملين كفرصة لتعلمهم	٢,٨٩	٠,٧٤	٦	متوسطة
٥٢	بناء فرق عمل فعّالة	٢,٨٥	٠,٧١	٧	متوسطة
٨١	تشجيع أليات لإفادة العاملين من خبراتهم العملية	٢,٨٤	٠,٧٧	٨	متوسطة
٧٦	تطوير العاملين وفق خطط تتوافق واحتياجاتهم الفعلية لتحقيق أهداف المدرسة	٢,٧٥	٠,٨٣	٩	متوسطة
٤٤	تفعيل عملية التدريب وتقديم التغذية الراجعة للعاملين	٢,٧٢	٠,٧٨	١٠	متوسطة
١٢	مناقشة الطموحات المهنية للعاملين معهم	٢,٦٣	٠,٨٨	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٩٣	٠,٥٢		متوسطة

يلاحظ من جدول (١٦) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر المشمولين في الدراسة متوسطة، فبلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٣) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، وجاءت فقرات المجال جميعها بدرجة متوسطة بين (٢,٦٣-٣,٣٥). في الرتبة الأولى الفقرة (٦٠) بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف (٠,٧٧)،

وفقرة (٦٨) في الرتبة الثانية بمتوسط (٣,١٨) وانحراف (٠,٨٧)، وفقرة (٤٤) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٧٨)، أما فقرة (١٢)، فحلت في الرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٨٨).

٥. مجال رصد ومتابعة الأداء: يكشف جدول (١٧) عن نتائج ما يرتبط به

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادات التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال رصد ومتابعة الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٤٦	تفهم نقاط القوة والضعف عند العاملين	٣,١٥	٠,٨٠	١	متوسطة
٣٠	تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية	٣,١٤	٠,٨٣	٢	متوسطة
٧٨	موضوعية التقييم وعدالته وفقاً لأسس واضحة ومتفق عليها.	٣,٠٥	٠,٨٥	٣	متوسطة
٦	تحديد المشكلة في مراحلها الأولى	٢,٩٧	٠,٨٣	٤	متوسطة
٦٢	جعل العاملين في حيوية دائمة	٢,٩١	٠,٧٧	٥	متوسطة
٢٢	استثمار وقت الآخرين بفعالية	٢,٨٩	٠,٧٩	٦	متوسطة
٥٤	تحديد التوقعات من العاملين حيال أدائهم	٢,٨٢	٠,٨٠	٧	متوسطة
٧٠	المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز مهام العاملين	٢,٨٠	٠,٨٦	٨	متوسطة
١٤	التأكد من ملاءمة الخطط لعمق الموضوع	٢,٧٩	٠,٨٢	٩	متوسطة
٣٨	تعزيز عملية الضبط الذاتي عند العاملين	٢,٧٤	٠,٨٤	١٠	متوسطة
٨٣	تفعيل عملية التقييم الذاتي والتأمل في ممارساتهم وأدائهم.	٢,٥٨	٠,٨١	١١	متوسطة
الدرجة الكلية		٢,٨٩	٠,٥٢		متوسطة

ويلاحظ من جدول (١٧) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كان "متوسطاً"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٩) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، وجاءت فقرات المجال جميعاً بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٨-٣,١٥). في الرتبة الأولى الفقرة (٤٦) "تفهم نقاط القوة والضعف عند العاملين"، بمتوسط (٣,١٥) وانحراف (٠,٨٠)، وفقرة (٣٠) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٤)

وانحراف معياري (٠,٨٣)، وفقرة (٣٨) في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وبانحراف (٠,٨٤)، أما الرتبة الأخيرة فاحتلتها الفقرة (٨٣) "تفعيل عملية التقييم الذاتي والتأمل في ممارساتهم وأدائهم" بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٨١).

٦. مجال هيكلية التغيير

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر مديري التربية والتعليم ومديري المدارس ورؤساء أقسام الإدارات التربوية لكل فقرة، وجدول (١٨) يبين ذلك

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال هيكلية التغيير مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٨.	بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع المدرسة.	٣,١٦	٠,٧٨	١	متوسطة
٦٤.	تحديد واجبات ومهام العاملين بالمدرسة لإحداث التغيير	٣,٠٥	٠,٨٦	٢	متوسطة
٧٢.	الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير	٣,٠٥	٠,٨٥	٢	متوسطة
٤٠.	بناء علاقة تعاون وشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	٣,٠١	٠,٩٩٥	٤	متوسطة
١٦.	إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته	٢,٩٧	٠,٨٤	٥	متوسطة
٢٤.	تعزيز روح الثقة والالتزام بالتغيير	٢,٩٧	٠,٧٨	٥	متوسطة
٨٥.	دعم مبادرات التجديد والتطوير	٢,٩٦	٠,٧٨	٧	متوسطة
٨٧.	تزويد المدرسة بالمصادر اللازمة لتحقيق التغيير	٢,٩٤	٠,٨٨	٨	متوسطة
٥٦.	بث روح ملكية التغيير	٢,٦٤	٠,٨٩	٩	متوسطة
٣٢.	إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار	٢,٦٢	٠,٩١	١٠	متوسطة
٤٨.	بناء فرق تفقد التغيير	٢,٣٤	٠,٩٥	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٨٨	٠,٥٧		متوسطة

ويلاحظ من جدول (١٨) أن درجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات نظر المبحوثين كانت "متوسطة"، بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وجاءت فقرات جميعها بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,١٦-٢,٣٤) وفي الرتبة الأولى الفقرة (٨) "بناء ثقافة تعاونية مع مجتمع المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٧٨)، والفقرتان (٦٤) "تحديد واجبات ومهام العاملين في المدرسة لإحداث التغيير"، و(٧٢) "الإفادة من خبرات العاملين ومعارفهم وتجاربهم أثناء تنفيذ التغيير" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٦)، و(٠,٨٥) على الترتيب، وفي الرتبة قبل الأخيرة (٣٢) "إشراك مجتمع المدرسة في التخطيط للتغيير وصنع القرار" بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩١)، أما الفقرة (٤٨) "بناء فرق تقود التغيير" بمتوسط (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٥) ففي الرتبة الأخيرة.

٧. مجال الاستثارة الذهنية: ويرصد الجدول (١٩) ما يرتبط بفقرات المجال

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال الاستثارة الذهنية مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٦٩	تشجيع العاملين على العمل بأقصى طاقاتهم	٣,٢٤	٠,٨٢	١	متوسطة
٦١	زيادة اهتمام العاملين بتطوير المدرسة	٣,١٤	٠,٧٧	٢	متوسطة
٢٩	تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة لحل مشكلاتهم	٣,٠٠	٠,٨٧	٣	متوسطة
٨٢	تحفيز المبادرات والالتزام بها	٢,٨٦	٠,٨٥	٤	متوسطة
٤٥	مساعدة العاملين في النظر إلى الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج لحل	٢,٨٤	٠,٨٤	٥	متوسطة
٢١	تبصّر المشكلة بسرعة	٢,٨١	٠,٩٠	٦	متوسطة
٨٦	الإفادة من التنوع لتحفيز الإبداع	٢,٨١	٠,٦٥	٦	متوسطة
٥	استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة (أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....)	٢,٧٨	٠,٨٤	٨	متوسطة
٣٧	زيادة وعي العاملين بحجم التحديات	٢,٧٧	٠,٨٢	٩	متوسطة

...تابع جدول رقم (١٩)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٧٧	تشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات التربوية	٢,٧٤	٠,٨٢	١٠	متوسطة
١٣	تكليف العاملين بمهام تتحدى قدراتهم ولكنها قابلة للتحقق	٢,٥٤	٠,٧٥	١١	متوسطة
٥٣	استخدام المشكلات وسيلة للنمو المهني	٢,٥٣	٠,٨٦	١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٨٤	٠,٥٣		متوسطة

يلاحظ من جدول (١٩) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت "متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٤) والانحراف المعياري (٠,٥٣)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٣-٣,٢٤). في الرتبة الأولى فقرة (٦٩) "تشجيع العاملين على العمل بأقصى طاقتهم"، بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف (٠,٨٢)، وفي الرتبة الثانية الفقرة (٦١) بمتوسط (٣,١٤) وانحراف (٠,٧٧)، أما الرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة (١٣) بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وانحراف (٠,٧٥)، وحلت فقرة (٥٣) أخيراً بمتوسط (٢,٥٣) وانحراف (٠,٨٦).

٨. مجال وضع الغايات الأهداف: ويظهرها جدول (٢٠)

جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لفقرات مجال وضع الغايات الأهداف مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٢	وضع أهداف واضحة طموحة	٣,١٨	٠,٦٨	١	متوسطة
١٨	التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف	٣,١٤	٠,٨١	٢	متوسطة
١٠	المثابرة لتحقيق الأهداف رغم المشكلات	٣,١٣	٠,٨٥	٣	متوسطة
٦٦	التعبير للعاملين عن التوقعات العالية من أدائهم.	٣,٠٧	٠,٦٧	٤	متوسطة
٧٤	إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم لتحقيق الأهداف	٢,٩٧	٠,٨٧	٥	متوسطة
٢٦	توفير المصادر لتحقيق الأهداف	٢,٩٠	٠,٩٦	٦	متوسطة

...تابع جدول رقم (٢٠)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفاية
٥٨	وضع بدائل كافية قبل اتخاذ قرارات ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة	٢,٨٩	٠,٧٧	٧	متوسطة
٣٤	التفكير باستمرار في إهداف تتعدى الوضع الحالي	٢,٨٢	٠,٨٦	٨	متوسطة
٨٠	وضع خطط داعمة للمعلمين لتحقيق الأهداف	٢,٧٩	٠,٨٥	٩	متوسطة
٥٠	مشاركة أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف	٢,٧٣	٠,٨١	١٠	متوسطة
٤٢	مساعدة العاملين على المواءمة بين أهدافهم وأهداف المؤسسة	٢,٧٠	٠,٨٣	١١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٩٤	٠,٥٠		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٢٠) أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وجاءت فقرات المجال جميعها بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطاتها بين (٢,٧٠-٣,١٨)، وفي الرتبة الأولى الفقرة (٢) "وضع أهداف واضحة طموحة"، بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف (٠,٦٨)، وفي الرتبة الثانية الفقرة (١٨) بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (٠,٨١)، وفي الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥٠) "مشاركة أعضاء فرق العمل في تطوير استراتيجيات عملهم لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وانحراف (٠,٨١)، في حين حظيت فقرة (٤٢) بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٨٣) في الرتبة الأخيرة.

مناقشة النتائج، والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

كشفت نتائج الدراسة- كما يظهرها الجدول رقم (٦)- عن أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية مرتفعة، وبتفصيل أكثر؛ فإن نتائج الدراسة- كما تبينها الجداول (٧,٨,٩)- تكشف عن أن درجة توافر الكفاية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين:

مرتفعة في مجالات التنظيم، واتخاذ القرارات، ما يضع مدير المدرسة في مستوى مرتفع من الكفاية فيها، وقد يعزى ارتفاع مستوى كفايات التنظيم إلى وعي المدير بأهمية تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها في المدرسة للوصول إلى أهدافها، وإلى أهميتها في توجيه المدير نحو تحقيق أهداف المدرسة، وتحديد الموارد المتاحة واستثمارها بكفاءة وفعالية، مما يفعل دوره

في تقسيم العمل. وتعزو الباحثة التوافر المرتفع لهذه الكفايات إلى التدريبات المختلفة التي يخضع إليها مدير المدرسة في دورات تهيئة المدير الجديد-المقرّة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والتي يلتحق بها كل مرشح لوظيفة مدير مدرسة، ودورات توجيه المدير الجديد التي يحضرها كل من يعين في الوظيفة، كما أن للوضع السياسي والظروف الطارئة التي يعيشها الشعب الفلسطيني تأثيره الإيجابي في تعزيز مهارات اتخاذ القرار عند مدير المدرسة، فالحواجز الدائمة أو الطيّارة على الطرق التي تحول دون انتظام المدرسة في أحيان كثيرة لتغيّب بعض الطلبة أو المعلمين الذين يتأثر تنقلهم بهذه الحواجز تتطلب امتلاك المدير قدرة عالية على اتخاذ قرارات فورية في ضوء الوضع الذي يواجهه دون انتظارها من المركز.

متوسطة في مجال كفايات التوجيه والرقابة، والتقييم. كما يظهرها الجدولان (١٠،١١)- حيث كانت الدرجة الكلية لكفايات مجال التقييم (٣،٦٣)، ولمجال التوجيه والرقابة (٣،٦٢)، ما يضع مدير المدرسة في مستوى متوسط من الكفاية فيهما. وقد يعزى انخفاض مستوى توافر كفايات التوجيه والرقابة لدى مديري المدارس لكونها تعكس الممارسة الفعلية للسلطة الإدارية التي تتماشى وطبيعة القيادة الإدارية المعتمدة على السلطة غير الرسمية، في التأثير على العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المدرسة، وقد يعزى انخفاض مستوى توافر كفايات التقييم إلى اهتمام مدير المدرسة بتطوير هذه الكفايات باعتبارها مرتبطة بأداء العاملين، على مختلف مستوياتهم. وتعزو الباحثة انخفاض مستوى كفايات التقييم لدى المديرين من وجهات نظر مديري المدارس أنفسهم، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية إلى توجيه وزارة التربية والتعليم نحو التقييم المُعلن للمعلمين، والمنطلق من مساعدة المعلم في تعريف نقاط قوته وتعزيزها، وتحديد نقاط ضعفه لتلافيها وتطويرها، مما أوجد لدى المدير نوعاً من الحرج والقلق، ورغبة في تطوير كفاياته في هذا المجال ليكون أقدر على مواجهة العاملين في المدرسة، وتقييمهم بموضوعية ضمن أسس علمية بعيدة عن الانطباع. وقد يعزى إلى تبني الوزارة النوعية محوراً رئيساً لخطة الخمسية الحالية، ما زاد من شعور مديري المدارس ومتابعيهم من رؤساء أقسام الإدارات التربوية، ومديري التربية بأهمية التركيز على نتائج المدرسة كأساس للتقييم، والإفادة من تقارير المشرفين في هذا المجال؛ لذا فإن تقييم مديري المدارس لأنفسهم وتقييم متابعيهم لهم في هذه الكفايات بدرجة "متوسطة" قد يفسر بأن هذا المجال يتطلب متابعة مستمرة للخطة المدرسية لضمان تحقيق أهدافها المنبثقة عن أهداف المدرسة، وهذا يعني وجود حاجة لديهم إلى التدريب والتطوير في هذه المجالات.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة أبو عواد (٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى الكفايات الإدارية في مجال التخطيط لدى مديري مدارس الغوث في الضفة الغربية.

بينما تتفق نتائجها ونتائج دراسة الدويك (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة كفايات مديري المدارس الثانوية مرتفعة في مجالات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، مما يعزز امتلاكهم لكفايات هذه المجالات بشكل مرتفع. إلا أنها تختلف معها في أن درجة ممارسة كفايات مديري المدارس مرتفعة في مجالات الرقابة والتوجيه، والتقييم، في حين تشير الدراسة الحالية إلى درجة متوسطة لتوافر هذه الكفايات لدى المديرين، وتتفق وما أشارت إليه دراسة

الفار (٢٠٠٨) من أن مستوى توافر كفايات المتابعة والتقييم لدى مديري المدارس كان بدرجة متوسطة، وتختلف عنها في امتلاكهم كفايات مجالي التخطيط والتنظيم بدرجة متوسطة أيضاً، فدرجة توافر المجالين لدى المديرين- في الدراسة الحالية- مرتفعة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

أظهرت نتائج الدراسة جدول (٨) أن درجة توافر كفايات القيادة التحولية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهات النظر "متوسطة"، وقد يعزى انخفاض مستوى كفايات مجال الاعترافية الفردية إلى كون المجال يتطلب قادة يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية إلى حاجات العاملين الفردية، ويتصرفون كمدرسين ومستشارين أثناء محاولتهم مساعدة العاملين في أن يحققوا ذاتهم، ونظراً لكون هذه الحاجات ليست واحدة، فإن امتلاك مثل هذه الكفايات ليس سهلاً، فهي تتطلب من القائد التحولي التركيز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين ليس بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل بهدف دفعهم إلى إنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل. وتعزو الباحثة كون درجة توافر كفايات الاعترافية الفردية بدرجة متوسطة إلى ندرة البرامج التدريبية التي تعرّض لها مديرو المدارس في مجال تعزيز مهارات التواصل الفعّال التي تمكن المدير من تفهم وجهات نظر العاملين، وإلى كون كفايات مجال تقديم التغذية الراجعة بدرجة متوسطة إلى كونها تتطلب من المدير القائد مراقبة العاملين عن كثب ومشاركتهم في رؤيته واستراتيجيات تحقيقها، ومتابعة أدائهم بما يساعدهم في تحقيق الأهداف.

وتعزو الباحثة نقص كفايات تقديم التغذية الراجعة لديهم إلى اهتمامهم بالجوانب الإدارية على حساب قريهم من العاملين لتحديد نقاط ضعفهم وقوتهم مما يجعل المدير غير قادر على متابعتهم بصورة كافية، وقد يعزى انخفاض مستوى توافر كفايات رسم الرؤية لكونها تتطلب من المديرين تجاوز الوضع الراهن في تسيير أمور المدرسة إلى استشراف المستقبل، وإعطاء منظور يمثل منهجاً لعملهم كقادة أو مديرين استراتيجيين دون إهمال للحالة الحاضرة للمدرسة، وقد يفسر نقص هذه الكفايات لديهم- حسب رأي الباحثة - إلى قلة ممارستها خوفاً من أخطاء قد يقعون فيها جراء إقدامهم على تحديد صياغة مستقبلية للمدرسة، ما يعني عدم مقدرتهم على التعامل مع الغموض خاصة وأن الرؤية تكون مستقبلية مفتوحة.

وقد تفسر حاجة مديري المدرسة إلى الكفايات التي عبّروا عن درجة متوسطة في امتلاكهم لها إلى حجم التحديات التي يواجهها مديرو المدارس، بحيث أصبح من الصعب أداء أعمالهم بشكل فردي. وتفسر الباحثة ذلك بدرجة وعي مديري المدارس في فلسطين، كما يعزى كون كفايات مديري المدارس بدرجة متوسطة في مجال هيكلية التغيير إلى وجود رغبة عند مديري المدارس، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية إلى تغيير الوضع الحالي، ويعزى ذلك- من وجهة نظر الباحثة- إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وزيادة معدل دورانهم، وتركهم للخدمة، وتراجع مستوى تأثير المدرسة على سلوكيات الطلبة واتجاهاتهم، ويعزى كونها متوسطة في مجال الإستثارة الذهنية إلى وجود وعي عند مديري المدارس

ورؤسائهم من مديري تربية وتعليم، ورؤساء أقسام إدارات تربوية بأهمية تحفيز العاملين في المدرسة، وتفجير إبداعاتهم وابتكاراتهم، ولكن تقييمهم لأنفسهم يؤكد وجود نقص في امتلاكهم لكفايات بناء استراتيجيات واضحة تحفز مبادرات العاملين والبناء عليها.

وترى الباحثة أنه يمكن تفسير نقص توافر جميع كفايات مجالات القيادة التحويلية إلى وجود حاجة لدى مديري المدارس الفلسطينية الثانوية لامتلاكها لمواكبة التطورات، باعتبار أبعاد هذه القيادة حديثة نسبياً على المستهدفين في الدراسة، وظهر ذلك جلياً من طبيعة استفساراتهم أثناء تعبئتهم للاستبانة، وتعزف مزيد عن القيادة التحويلية قد يعزى-من وجهة نظر الباحثة- إلى ما تعزف لدى المديرين من أن سياسة الوزارة في خطتها الاستراتيجية للأعوام (٢٠٠٨-٢٠١٣) تنحو منحى التوجه التدريجي نحو اللامركزية في إدارتها.

وتتفق نتائج الدراسة ونتائج دراسة العمراني (٢٠٠٤)، فيما يرتبط بدرجة ممارسة مديري المدارس متوسطة لكفايات: الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، ومحاور الدافعية الإلهامية التي تتوافق ومجال رسم الرؤية في هذه الدراسة. وتتفق ودراسة عيسى (٢٠٠٨) في كون درجة ممارسة مديري المدارس متوسطة في كفايات مجالات: تطوير رؤية مدرسية مشتركة، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، والاستثارة الفكرية، وهيكله التغيير، وتختلف عن نتائج دراسة الربيعه (٢٠١٠) من أن درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام/السعودية عالية في مجالي: الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، ما يعني أن درجة توافر كفايات هذه المجالات مرتفعة- متوسطة في الدراسة الحالية-.

التوصيات

- توصلت نتائج السؤال الأول إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية كانت مرتفعة، لذا توصي الباحثة بتعزيز مديري المدارس وتقديم الحوافز لهم.
- توصلت نتائج السؤال الثاني إلى أن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بتطوير هذه الكفايات عندهم.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو عواد، نزار. (٢٠٠٦). "واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- أفوليو، بروس. (٢٠٠٣). "تنمية القيادة. بناء القوى الحيوية". ترجمة: عبدالحكم الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر. عمان.

- بيتر ج، نورث هاوس. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية. النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف. مركز البحوث. السعودية.
- التميمي، عواد. (٢٠٠٠). كفايات امين المكتبة المدرسية. بغداد.
- حجي، أحمد. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الصف. التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد. دار الفكر العربي. القاهرة.
- حجي، أحمد. (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي. القاهرة.
- الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان.
- الخطيب، أحمد. والخطيب، رداح. والفرح، وجيه. (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي. اتجاهات حديثة. ط٤. دار الأمل. اربد.
- دوناني، كمال. (٢٠٠١). أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين. الإدارة التربوية في البلدان العربية. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. بيروت.
- الدويك، بدر. (٢٠٠٧). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان.
- الرازي، محمد. (١٩٨٦). مختار الصحاح. مكتبة لبنان. بيروت.
- الربيعه، صالح بن محمد. (٢٠١٠). "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية. مفاهيم وأفاق. شركة طارق وشركاؤه. عمان.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- العزاوي، نجم. (٢٠٠٩). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو ١٠٠١٥. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- عماد الدين، منى. (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان.
- العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل. (٢٠٠٤). "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية". أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

- العمري، مشهور بن ناصر. (٢٠٠٤). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.
- عيسى، سناء. (٢٠٠٨). "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الغالبي، طاهر. وإدريس، وائل. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر. عمان.
- الفار، سهاد. (٢٠٠٨). "الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- كاربنتر، جون. (١٩٩٩). من أجل مدارس أفضل. إصلاح دور ومسؤوليات واستعداد مديري المدارس. (ترجمة عبد الله شحادة). معهد الإدارة العامة.
- المحامدة، ندى عبد الرحيم. (٢٠٠٥). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
- المخلافي، محمد سرحان. (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح. الكويت.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية. المنصورة.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (٢٠١٠). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- Allison, M. & Kaye, J. (2005). Strategic Planning for Nonprofit Organizations. 2nd Edition. San Francisco. Compass Point Nonprofit Services.
- Bass, Bernard. Riggo, Ronald. (2006). Transformational Leadership. Second Edition. Mahwash. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers.
- Barnett, A. (2005). "The Impact of Transformational Leadership Style of the School principal on School learning Environment and Selected Teacher Outcomes". Unpublished Dissertation: University of Western Sidney.

- Barnett, K. McCormick, J. & Conners, R. (1999). "A Study of the Relationship Behavior of School Principals and School Learning Culture in Selected New South Wales State Secondary Schools". A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference. Melbourne. (29 Nov.-2Dec.1999).
- Berson, Y. Shamir, B. Avolio, B. J. & Popper, M. (2001). "The relationship between vision strength, leadership style, and context". Leadership Quarterly. 12 (1). 53-73.
- Chirichello, Micheal. (1999). Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals. Paper presented at the Annual International Congress for school Effectiveness andImprovement (12th. San Antonio, TX, January 3-9. 1999). ED 432 037.
- Chun-Chin, J. (2007). "Meta-analysis of Transformational School Leadership Effects on School Outcomes in Taiwan and the USA". Asia Pacific Education Review. 8(2). 166-177.
- Crisan, Al. (2004). The European Union: Challenges for Education Policy Design and Implementation. Course held at International Education Policy Studies – Columbia University/Teachers College. New York. 27-30 October 2004.
- Densten, I. L. (2005). "The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout". British Journal of Management. 16(2). 105-118.
- Hall, John. Johnson, Shannon. Wysocki; Keper, Karl. (2002). Transformational Leadership. The Transformation of Managers and Associates. University of Florida.
- Higgs, M.J. Rowland, D. (2001), "Developing Change Leadership Capability: The Impact of a Development Intervention", Henley Working Paper Series. HWP, pp.2001-/2004.
- Hopkins, G. (2000). "Principals Idintify Top Ten Leadership Trates". Colarado state University. Education world.

- Lazzaro, K. (2009). "The Relationship between Principal Transformational Leadership Practices and Teacher Retention". ED513322, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of Massachusetts Lowell: USA.
- Lucas, S. Valentine, J. (2002). "Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association". (New Orleans, LA, April 1-5,2002). ED 468 519.
- Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory and Practice. second edition. Thousand Oaks. California: Sage Publications, Inc.
- Sađnak, M. (2010). "The Relationship Between Transformational School Leadership and Ethical Climate". Kuram ve Uygulamada Eđitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice. 10 (2). 1135-1152.
- Sample, S. (2006). Transformational Leadership Questionnaire. Consulting Tools. Ltd.
- Sanzo, k. Sherman, W. & Clayton, J. (2011). "Leadership practices of successful middle school principals". Journal of Educational Administration. 49(1). 31-45.
- Schechter, C. (2011). "Switching cognitive gears: problem-based learning and success-based learning as instructional frameworks in leadership education". Journal of Educational Administration. 49(2). 1-41.
- Trofino, A.J. (2000). "Transformational leadership or effective managerial practices?" Group & Organization Management. 23(3). 220-237.
- Webster. (1977). Third New International Dictionary of The English Language, Unabridged With Seven Language Dictionary Chicago William, Benion Vol. 1. N.C. Hopkins

- Yu, H. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002). "The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong". Journal of Educational Administration. 40 (4).