



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس

إعداد

إسراء سمير مصباح شرف

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

د. محمد عواد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين

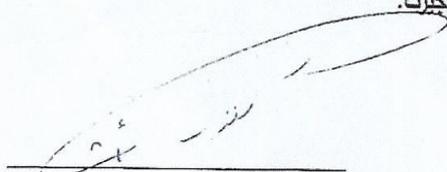
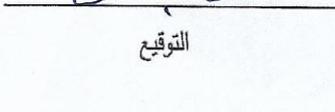
2022

فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري
ومعلمي المدارس في محافظة نابلس

إعداد

إسراء سمير مصباح شرف

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2022/6/19م، وأجيزت:

 التوقيع	د. أشرف الصايغ
 التوقيع	المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. محمد عواد
 التوقيع	المشرف الثاني
 التوقيع	د. روان جبعة
 التوقيع	الممتحن الخارجي
 التوقيع	أ. د. عبد عساف
 التوقيع	الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من أكرمني الله بأن أكون من أمته، وشفيعي يوم القيامة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم ..

إلى من شرفني بحمل اسمه، والذي رحمه الله تعالى .. رفع درجته في الجنة

إلى نور عيني وضوء دربي .. أمي ثم أمي ثم أمي ، من كانت دعواتها وكلماتها رفيق التألق

والتفوق

إلى سندي وقوتي ومأمني ومن كان خير عونٍ لي في رسالتي زوجي الغالي ظافر كلبونة

إلى السند والعضد والساعد إخواني "شادي، وفادي، ومحمد، وعدي"

إلى اخواتي الغاليات " نفين، عبير، هناء "

إلى والدة زوجي و والد زوجي رحمه الله ..

إلى من أبصرت بهم طريق حياتي، أبنائي

البراء ، ريان ، زين الدين

أزف لكم الإهداء حباً رفعةً وكرامةً

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل من ساندني.. ول بالكلمة الطيبة

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا.

الشكر

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالدي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل : آية 19)

صدق الله العظيم الرحمن الرحيم الوهاب الكريم الحليم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام
على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد..
أسجد لله حمداً وشكراً وتعظيماً الذي هداني ويسر لي أمري ومنحني العزم والصبر وحب لي
البحث العلمي أعانني على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وما توفيقى الا بالله الذي علم بالقلم
علم الإنسان ما لم يعلم.

واهتداءً بالنبى صل الله عليه وسلم في قوله " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

(الترمذي ، 1985 : 281)

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الدكتور أشرف منذر الصايغ مشرفاً أول الذي منحني
الكثير من فكره وتوجيهاته ، والدكتور محمد عواد مشرفاً ثانٍ، وذلك لقبولهم الإشراف على رسالتي ،
كما وأشكر الدكتور عبد عساف بصفته ممتحناً داخلي، والدكتورة روان جعبة بصفتها ممتحناً
خارجي وذلك لتفضلهم وقبولهم مناقشة رسالتي.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعتي الحبية جامعة النجاح الوطنية متمثلة في عمادة
الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة
المحكمين الذين بذلوا جهداً طيباً في تحكيم أدوات الدراسة.

أتقدم بخالص شكري واحترامي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتسهيل مهمة دراستي في مدارس
محافظة نابلس.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

**فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري
ومعلمي المدارس في محافظة نابلس**

أقرُّ بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما ورد، وأنَّ هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: اسراء سمير صباح شرف

التوقيع: Isra' Shawal

التاريخ: 19/6/2022

المحتويات

ب.....	الإهداء
د.....	الشكر
ه.....	الإقرار
ل.....	الملخص
1.....	الفصل الأول
1.....	سياق الدراسة والاطار النظري
1.....	المقدمة
25.....	الدراسات العربية
32.....	الدراسات الأجنبية
34.....	التعقيب على الدراسات السابقة
36.....	مصطلحات الدراسة
36.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها :
39.....	أهمية الدراسة:
40.....	فرضيات الدراسة
41.....	حدود الدراسة
42.....	الفصل الثاني
42.....	منهجية الدراسة
42.....	منهج الدراسة:
42.....	مجتمع الدراسة:
42.....	عينة الدراسة
44.....	أداتي الدرّاسة:
45.....	ثانياً: المقابلة الفردية:
46.....	صدق أداتي الدراسة:
47.....	ثبات أداتي الدراسة
48.....	إجراءات الدرّاسة:

.....50.....	متغيرات الدراسة
.....50.....	المعالجات الإحصائية:
.....52.....	الفصل الثالث
.....52.....	نتائج الدراسة
.....52.....	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الاستبانة)
.....62.....	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
.....71.....	الفصل الرابع
.....71.....	مناقشة نتائج الدراسة
.....71.....	أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
.....74.....	تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
.....81.....	التوصيات
.....82.....	المراجع العلمية
.....82.....	المراجع العربية:
.....88.....	المراجع الأجنبية
.....90.....	ملحق
.....B.....	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة..... 43
- جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة للبحث النوعي..... 44
- جدول 3: مجالات الاستبانة وعدد الفقرات..... 45
- جدول 4: معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية..... 47
- جدول 5: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (فاعلية القيادة المدرسية) والمتغير التابع (تحقيق التميز المدرسي) من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس..... 52
- جدول 6: نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بدرجة فاعلية القيادة المدرسية وعلاقتها بتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس..... 53
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات محور (القيادة المدرسية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 55
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (تفعيل العلاقات الإنسانية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 56
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (إشراك المعلمين في المهام القيادية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 57
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (تفويض الصلاحيات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 58
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (السمات الإدارية لدى القائد) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 103
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات محور (تحقيق التميز المدرسي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 104
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز القيادي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 105
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز في الأداء) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 106
- جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز الخدماتي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 107
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (فعالية إدارة المدرسة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 108

- جدول 17:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز التنظيمي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 109
- جدول 18:** نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول مجالات محور فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس..... 110
- جدول 19:** نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول مجالات محور تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس..... 110
- جدول 20:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 111
- جدول 21:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 112
- جدول 22:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المعرفة بالكفايات التكنولوجية وتطبيقها في الإدارة المدرسية في مدارس مديرية جنوب نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة..... 113
- جدول 23:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص..... 114
- جدول 24:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس..... 115
- جدول 25:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 116
- جدول 26:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 117
- جدول 27:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة..... 118
- جدول 28:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص..... 119
- جدول 29:** توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول المهارات التي ينبغي توفرها في القائد التربوي، حيث كانت تنوعت إجاباتهم وتوزعت على (8) إجابات..... 120
- جدول 30:** توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول الطرق العلمية المتبعة في حل المشكلات التي تواجههم، وقد ترتبت الخطوات التي تم تعدادها، ضمن منهجية علمية سليمة مع وجود اختلافات بسيطة وقد اشتملت على الخطوات التالي ذكر تكرارها ضمن (6) خطوات..... 120

- جدول 31:** توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول المعايير القيادية التي يمكنها أن تجعل المدرسة أحد المؤسسات التربوية المتميزة، حيث تنوعت اجاباتهم وتوزعت إجاباتهم على (10) إجابات..... 121
- جدول 32:** توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول المعوقات الإدارية التي تحول دون تحقيق التميز المدرسي..... 121
- جدول 33:** توزيع إجابات مديري محافظات نابلس حول السمات الإدارية التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق التميز المدرسي..... 122

فهرس الملاحق

- ملحق أ: الاستبانة في صورتها الأولى.....90
- ملحق ب: أسمال لجنة التحكيم.....95
- ملحق ج: الاستبانة بصورتها النهائية.....96
- ملحق د: أسئلة المقابلة.....101
- ملحق هـ: أسماء المحكمين للمقابلة.....102
- ملحق و: الجداول.....103

فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس

إعداد

إسراء سمير مصباح شرف

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

د. محمد عواد

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، كما هدفت أيضا إلى التعرف على أثر دور بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، على فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة الدراسة أهدافها. واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين، وأجرت مقابلة مع خمسة مديرين . وكانت من نتائج الدراسة بأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05 .) فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس ، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (83.1%) من تحقيق التميز المدرسي من خلال فاعلية القيادة المدرسية، أي أن لفاعلية القيادة المدرسية لها دور مهم وأساس في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس ، أما النسبة الباقية والبالغة (16.9%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا يعني أيضا أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورا أساسيا او غير أساسي في تحقيق التميز المدرسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة، اقترحت الباحثة بعض التوصيات منها: إجراء زيارات تبادلية لمديري المدارس وذلك بهدف التعرف على الأفكار المختلفة التي يقدموها في مدارسهم.

عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس بهدف تدريبهم على تحقيق إدارة التميز في مدارسهم.

توفير بيئة مدرسية مناسبة للطلبة والمعلمين من أجل إيجاد مناخ للتميز.

تعزيز السلوكيات القيادية المدرسية وتدعيم مهارات تطوير الأداء القيادي المدرسي المتميز.

تشجيع التجديد والابتكار من خلال إجراء مسابقات للمدارس التي يتحقق فيها التميز.

تشكيل لجان خاصة لمتابعة العمل الإداري في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، التميز المدرسي.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار النظري

المقدمة

إن بعض الأساليب الإدارية كانت لها فاعليتها في سير العمل وفق الأنظمة والقوانين التي من شأنها أن ترقى بالمؤسسات، لكن أثبتت كثير من الدراسات المتعلقة بفاعلية المدارس أن مديري المدارس الأكثر نجاحا كانوا يمارسون كلا من القيادة والإدارة. فالطابع القيادي يركز على الرؤية والتحفيز وتوزيع المهام بين المرؤوسين وتحقيق الرضى الوظيفي، بينما الطابع الإداري يوفر الأنظمة والعمليات الضرورية لإدارة يومية سلسلة للمدرسة.

هناك الكثير من المتغيرات التي شكلت نمط الحياة في المجتمعات وفلسفتها وسياستها التعليمية بشكل عام، وكان هذا بسبب التقدم العلمي والمعرفي، مما تطلب تركيز النظر إلى الإدارة المدرسية وتطويرها لأهمية دورها في المجتمع أصبحت مطالبة بمخرجات تناسب سوق العمل، وهذا بدوره يحتاج إلى المزيد من التطوير والتحديث في ممارسات الأنماط القيادية لتكون مستعدة لجميع مستجدات العمل والارتقاء بالعمل الإداري والتربوي (السناني، 2021).

القيادة بطبيعتها الدور الأعلى الذي تضطلع به، تمتلك القوة العظيمة في التأثير، ويتوقف تطور المجتمع ونشاطه على مستوى فاعلية النظام التربوي السائد فيه، واختيار القيادة مسألة حتمية في المنظمة، إذ لا توجد منظمة بدون قائد، فالقادة تقع على عاتقهم مسؤولية نجاح المؤسسة أو فشلها بالتعاون مع كافة العاملين في المؤسسة، وتعرف القيادة بأنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن للإنسان أن يكون قائدا، بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين، وأن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي. يتم فيها اتخاذ قرارات، وتتطلب صفات شخصية معينة في القائد، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته في القيادة (حسن، 2004).

وتحدد فاعلية الإدارة المدرسية بفاعلية مديرها بالدرجة الأولى ، باعتباره المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة، من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة، تتوقف على كفاءة مديرها وقدرته، الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي، يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان، وبأقل جهد ونكفلة، من تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات، عبر تأدية مهامه المتعددة في العمل المدرسي حيث أن المدير هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة والمسؤول الأول في تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غايتها وهذا يتحقق بوضع الاستراتيجيات الإدارية الناجحة وبمدى دعمه للأنشطة وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية (Brow،2005).

وتؤكد الاستراتيجيات الإدارية ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فهو قائد تعليمي يتبنى خطا استراتيجية في ضوء رؤية مستقبلية، وه قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء في تحسين رفع عملية التربية، كما أضحي قائد ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع روح الإنجاز في الآخرين، وللقيام بهذه الأدوار لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة، دور مدير المدرسة في المدرسة التقليدية هو تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمدرسة، فعمله مقصور على حفظ النظام وتنفيذ التعليمات، أما في مدرسة المستقبل فينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، يعنى بوضع الرؤية الاستراتيجية لمدرسته، ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق. وفي مجال العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين لم تعد الرئيس والمرؤوس هي المفضلة، بل لابد أن يحل محلها علاقة العمل بروح الفريق (العامري،2014).

وترى الباحثة أنّ المدرسة المتميزة هي المنظمة المتمكنة من إحداث التغيير المخطط الذي يستهدف تقديم خدمة متميزة لطلابها، وتحقيق استراتيجيات التميز و القدرة على المنافسة في خدماتها ومنتجاتها التربوية

والتعليمية بكفاءة وفعالية ، وتعرف بالابتكار والإبداع طوال الوقت، بما يفضي إلى القيادة المتميزة للمدرسة.

أما على الصعيد الفلسطيني بشكل عام وجراء الأحداث الماضية فقد عانت المدارس الفلسطينية وما زالت تعاني من مخرجات التعليم وذلك بسبب العديد من التحديات والمعوقات كالأوضاع السياسية والأمنية التي تواجه القطاع التعليمي وفلسطين بشكل عام ، مما أدى إلى الحد من التطور في الجهاز التعليمي، والسياسات التي تهدف إلى عرقلة المسيرة التعليمية الفلسطينية وضعف الإمكانيات المتوفرة المادية والكوادر التعليمية المؤهلة والوسائل التقنية الحديثة ومصادر المعلومات.

وعلى الرغم من هذه المعوقات والتحديات إلا أن هناك محاولات متواصلة لرفع مستوى قطاع التربية والتعليم والارتقاء بهما إلى مستوى أفضل، كتحسين مدخلات العملية التعليمية من حيث الأبنية والتجهيزات وإعداد المعلمين ومستوى تأهيلهم، إضافة إلى بناء المنهاج الفلسطيني وإصدار أدلة مرافقة للمعلمين، كما تم إدخال العديد من التحسينات على التعليم، وتم تزويد المدارس بالمختبرات وتم تطوير المكتبات، والاهتمام بالأنشطة اللامنهجية، ضمن الظروف والموارد المتاحة، وفي ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، وتطوير العملية التعليمية، وتنظيم البرامج التدريبية، وتعزيز روح الفريق، والتواصل بين العاملين وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة، وتوزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات وتحفيز المشاركين وتبادل الزيارات والخبرات (الجالودي وبطاح، 2020).

وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل من هذه الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة وتعرضها الباحثة كالاتي:

أولاً : فاعلية القيادة المدرسية ، مفهوم القيادة المدرسية، مفهوم الفاعلية، خصائص القيادة، طبيعة القيادة، نظريات القيادة، أهمية القيادة، أهداف القيادة، أساليب القيادة منهجية إعداد القادة وتدريبهم ، مفهوم

التدريب، أنواع التدريب، المهارات القيادية، أسس وقواعد التدريب، و مهام القائد ، والقيادة المدرسية في ظل التقدم التكنولوجي السريع.

ثانياً : تحقيق التميز المدرسي، مفهوم التميز ، والتميز المدرسي ، تحقيق التميز المدرسي، دور القيادة المدرسية الفعالة في تحقيق التميز المدرسي في فلسطين ، القيادة المدرسية في فلسطين ومعوقات ذلك ، والعلاقة بين فاعلية القيادة المدرسية وتحقيق التميز المدرسي.

اولاً : فاعلية القيادة المدرسية

القادة الحقيقيون يحدثون تغييراً في المؤسسات، وهم يمثلون قلب المؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة. فالمدرسة الفعالة هي التي تتمتع بالمصداقية والثقة من قبل المجتمع وذلك لأنها تتمتع بكفاءات تؤهلها أن تكون ناجحة و متميزة، وأيضاً تمتلك قادة تقوم بتأدية رسالتها على الوجه الأمثل، على خلاف تلك المدارس التي لا تؤدي رسالتها كما هو مطلوب بسبب عوامل داخلية خاصة بالمدرسة نفسها أو عوامل خارجية، لذلك فقد قامت العديد من النظم التربوية بالمناداة بتحسين فاعلية قيادة المدرسة واعتباره معياراً لنجاح أو فشل المؤسسة التربوية(معمار،2021).

- مفهوم القيادة المدرسية

"هي درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية. أي أنها القدرة على التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف المؤسسة، وفق أساليب إجراءات معينة يتخذها القائد من أجل قيادة الجماعة"(جمال الدين،2014)

تستحوذ نظريات القيادة والإدارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة واسعة من المهتمين بمجال القيادة والإدارة والأعمال والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، ذلك لأن الحاجة إلى القيادة الإدارية الفاعلة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل. والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والفريق، والتي تؤدي بدورها إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك

الإنساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود الأفراد، وتنسيق اتجاهاتهم، وإثارة دوافعهم نحو العمل والإنجاز (أب ناموس، 2016).

وتسعى القيادة في جوهرها إلى توجيه المدرسة والمعلمين والطلبة نحو تحقيق أهداف مرسومة بغرض الوصول إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية المشتركة للمدرسة، ويتطلب أداء هذه المهمة توافر عدد من الالتزامات ومن أهمها :

- العمل على تعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية.

- تحسين الإنتاجية.

- ترتيب الأولويات استناداً إلى أولويات الوزارة وإدارة التربية والتعليم واحتياجات الطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة استعداداً لوضع خطط التغيير.

وهذا يعني الاتجاه إلى نقل المدرسة من مدرسة تقليدية إلى مدرسة متميزة ايجابية تتفاعل مع المجتمع من خلال الأنشطة والفعاليات التي تجري داخل المدرسة، وهذا يحتاج اكتساب قدر من المعارف والمهارات والإيمان بالمبادئ التي تحقق معنى القيادة المدرسية (العامري، 2015).

مفهوم الفاعلية:

يحمل مفهوم الفاعلية بعداً أكثر اتساعاً وأكثر شمولاً من تحقيق الأهداف، ويختلف هذه المفهوم باختلاف وجهات النظر الفكرية يُعد مفهوم الفاعلية مفهوماً حديثاً ومعاصراً يمكن من خلاله النظر إلى تقويم درجة تمكن المنظمات الإدارية من الاضطلاع بمهامها وأنشطتها الفنية والإدارية ومستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والشاملة وقياسها.

وتتأثر فاعلية القيادة في المنظمات بالعديد من الصفات، منها :

• الاتزان في العلاقات وتقدير الذات، والنضج الاجتماعي .

• الحافز الداخلي والرغبة في الإنجاز.

• الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الاجتماعية (الدرعي، والقاسمي، 2020).

وعليه لابد من ذكر خصائص القيادة المدرسية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الفاعلية الذي يعبر عن القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح والوقت المناسب.

خصائص القيادة المدرسية

تعتبر خصائص القيادة هي الأساس الذي تقوم عليه القيادة اللازمة لمواجهة الإدارة الحديثة، وهي كالاتي:

- الفاعلية في اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر المناسبة قلب الإدارة، وأساس نجاح أي منظمة، وتبرز أهمية اتخاذ القرارات لكونها ترتبط بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق وتنظيم السياسات والاتصالات.

- الفاعلية في الاتصال : الاتصال للقائد الناجح يحقق العديد من المزايا منها التواصل الفعال مع المرؤوسين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف، والوصول للمعلومات الصحيحة، ومعرفة ما يجري داخل المؤسسة، وأيضا يزود المرؤوسين بالمعلومات والبيانات وطبيعة الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتواصل مع القيادة ليصلهم كافة التعليمات والأوامر والتوجيهات.

- الإدارة بالأهداف: تتميز الإدارة بالأهداف بكونها تختلف عن غيرها بتركيزها على تحقيق الأهداف بغض النظر عن اللوائح والأنظمة والقوانين التي تحد من حرية العاملين في المنظمة، ويتم ذلك بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

1. إدارة الوقت : يرتبط مفهوم إدارة الوقت بعنصر الجودة في نظم الإدارة، وتزداد أهمية الوقت

باعتباره أحد أقطاب تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستغلال الأمثل له.

- إدارة التغيير : تركز إدارة التغيير بصورة مباشرة على التميز من حيث الأداء وليس العدد والحجم فقط، وتحقيق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين وتحسين مستوى أدائهم(صلاح،2017).

طبيعة القيادة (رشوان،2018)

تعتبر طبيعة القيادة عن امتلاك بعض القدرات والسمات الشخصية البارزة لدى بعض الأفراد مما يجعلهم

يصلحون في العمل القيادي أكثر من غيرهم. والعمل القيادي يتطلب القدرة على اتخاذ القرارات وإدراكا

للعملية الاجتماعية وسياسة التنظيم دوره من أجل تحقيق الهدف.

نظريات القيادة

وترى الباحثة أنه لا يمكن إدراك طبيعة القيادة إلا بمعرفة نظرياتها التي تبحث في الأسباب المتعلقة بتحديد طبيعة القيادة وظهور القادة، وتعد هذه النظريات مهمة لسببين وهما : أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة (Bush,et al,2018).

تؤمن نظرية الرجل العظيم Great man بأن القادة يولدون ولا يصنعون أي أنهم يتميزون بقدرات وخصائص قيادية موروثية وليست مكتسبة، تجذب أتباعهم ومؤيديهم، وهي من أقدم النظريات القيادية الإغريقية ولكن انتقدت هذه النظرية بأنها لا تؤمن بتطوير المواهب والقدرات، أيضا لم تأخذ بالاعتبار لظروف المجتمعات والخصائص التعليمية والعرقية والعمرية والتي قد تحدد فعالية القيادة (آل قماش، 2020).

وذكرت أيضاً أن نظرية السمات أو الخصال في القيادة Trait theory جاءت لتكون أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم حيث أنها تؤمن أن القادة قد يصنعون ولا يولدون وأن هذه السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير، لكن في الوقت ذاته يرى بأن هذه النظرية لا تتكر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والفطرية، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته. وترى هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات التي تؤهلهم للقيادة، وتقوم أهمية القيادة هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من حسن المظهر القوة العقلية والثقة بالنفس والصفات الاجتماعية كالتعاون والقدرة على التأثير و رفع الروح المعنوية. وهي نظرية تؤمن أن النجاح في القيادة يتوقف على اكتساب الأفراد للسمات والصفات اللازمة لتولي مهمة القيادة. أما المغربي (2016) فيطلق عليها نظرية مؤهلات القيادة ؛ لاعتبار هذه السمات مؤهلاً للحصول على منصب قيادي.

ويرى أصحاب النظرية الموقفية Situational Theory أن المواقف تتطلب صفات خاصة لا بد من توافرها في الشخص ليكون قائداً ناجحاً، كما أوضحت العبيد (2019) سبب تسمية هذه النظرية بهذا الاسم؛ وذلك لاعتمادها على الموقف أ و الظرف، كما أنها تمكّن القائد من فهم الأسلوب المناسب لحل مشكلات العمل استناداً إلى ظروف الموقف الذي يواجهه، ومن هنا تمثل المواقف والظروف الصعبة معياراً لتشخيص القيادة الناجحة من وجهة نظر هذه النظرية؛ لذلك سميت بنظرية الموقف أ و النظرية الظرفية.

ثم ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة رداً للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركّب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار ، وتعتمد هذه النظرية مبدأً أساسياً هـ و الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه (بوساق،2015).

وتعتبر نظرية اتخاذ القرار هي لب العمل الإداري، حيث اعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيّار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي ؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أ و البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين أ و مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم (العنزى،2018).

أهمية القيادة

ويؤكد رشوان (2018) على أن أهمية القيادة تبتدئ في الآتي : العمل على نشر روح التعاون والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع، والعمل على تماسك أعضاء الجماع ة وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المشتركة ، ومساعدة أفراد المجتمع على إدراك احتياجاته ومشكلاته، ثم الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وكما يذكر قشطة (2009)، أن أهمية القيادة تظهر في النقاط التالية:

- تستطيع القيادة التربوية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 - توجيه القيادة التربوية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
 - بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - وترى الباحثة أن للقيادة المدرسية أهمية تتمثل بالنقاط التالية :
 - تحقيق التطوير المستمر والنمو المهني للمعلمين.
 - وتحقيق متطلبات القيادة المدرسية للنهوض والوصول للمستوى التنافسي للمؤسسة التعليمية .
 - والسعي لزيادة الاحترام لقيم وأساليب جميع العاملين في المؤسسات التربوية.
 - وتمكين قدرة الكادر التعليمي على مواجهة الأزمات البيئية المدرسية والتكيف معها.
- لذا فلم يعد عمل القيادة المدرسية مقصوراً على النواحي الإدارية وما تطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم، بل أصبح يعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلبة والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية أساليب الإشراف التربوي أنواع التقويم، بل والبيئة المدرسية بكاملها، غايته في ذلك تحسين العملية التربوية في المدرسة.

أساليب القيادة

هي الطرق والوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف الأغراض التنظيمية، وبناء على الأسلوب او النمط القيادي المستخدم من قبل القائد يكون مقدار التأثير في أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات مما يساعده على تحقيق المهام القيادية، ويتوقف اختيار النمط القيادي على طبيعة المعلومات التي يرغب في إيصالها للعاملين، والأهداف التي يرغب في تحقيقها. إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه. والأسلوب هو نوع من السياق (Type of context) وهذا الأسلوب الذي يمثل أسلوب القيادة يمكن تحديده بأشكال عدة كما هو الحال في الآتي :

- إن السياق يعني طريقة التفكير (Way of Thinking) : أن أسلوب القائد في التعامل مع المواقف المختلفة.
- طريقة سلوك (Way of Behavior) : إن أسلوب القائد هو طريقته الخاصة في السلوك. أي أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك باستعداد عالي للمنافسة.
- طريقة العلاقات (Way of Relationships) : إن القائد التسلطي لا يؤمن إلا بالعلاقات الهرمية (أعلى - أسفل لما يناظر القائد - المرؤوس) لهذا يكون نمط العلاقات السائدة هـ و نمط علاقات القوة المتوترة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية وعلى خلافه الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي ينادي بالحفاظ على علاقات التعاون والتعاطف والاستجابة لحاجات المرؤوسين مما يجعلهم أكثر استعداداً للمشاركة والولاء في العمل مع القيادة. (نجم،2020).

أما عن أساليب القيادة حسب نظرية لوين (K.Lewin,1939) تتمثل في ثلاثة أساليب وهي :

• الأسلوب الدكتاتوري:

يقوم هذا الأسلوب على التهديد والتأثير بالخوف مما يدفع العاملين للالتزام والانصياع لجميع التعليمات وعدم المعارضة، لكنه يعتبر أسلوب محبط للمرؤوسين.

- **الأسلوب التسلطي (Autocratic) :**

في هذا الأسلوب يتخذ القائد جميع القرارات مثل الأسلوب الدكتاتوري، لكنه يستخدم العقاب والثواب في تنفيذ القرارات التي يتخذها، حيث أن القائد يثق بنفسه وبقدراته ولا يثق بالمرؤوسين.

- **الأسلوب الديمقراطي (Democratic):** ويشار لها عادة بالقيادة المتنورة (Enlightened L) وفي هذا

الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما إن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي. إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين السابقين، لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلى قرار جماعي. وبهذا يضمن قادراً جيداً من الاستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها

- أما عن الأسلوب الرابع للقيادة المتساهلة (Laissez Faire) :

وهو أسلوب الجمعيات والمنظمات التطوعية، حيث أن أفراد الجماعة هم الذين يعملون وفق ما يرونه مناسب (نجم، 2020).

وترى الباحثة أن القادة يولدون ويصنعون في آن واحد، ومن يولدون بمهارات وقدرات متميزة تصنع منهم أفراداً متميزين في مجتمعهم، ثم يخطر على بالهم سؤال هل أستطيع أن اكون قائد؟ هل أنا مؤهل للقيادة؟ نعم، من يمتلكون ميزات شخصية قيادية قادرين على القيادة بعد التأهيل والتدريب المنظم والذي يكون وفق منهجية خاصة ملائمة للقيادة ومسؤولياتها، فالقيادة ليست تشريفاً إنما تكليف وتعب وشقاء أمانة تسأل عنها يوم القيامة وعليك أن تؤديها بما يرضي الله.

منهجية إعداد القادة وتدريبهم

وترى الباحثة أن لتحقيق القيادة المدرسية الفعالة لابد من بناء مهارات القيادة المطلوبة وذلك يعتمد على اختيار وتدريب القائد المناسب للقيادة المدرسية، ولكن ما يمتلكه الأفراد من مهارات قيادية قبل البدء بعملية القيادة لا يكفي فلا بد من إعداد القادة وتدريبهم ضمن منهجية معينة، وعليه يتوفر لديهم مهارات القائد

المطلوبة لتولي القيادة المدرسية الفعالة. وتعتبر القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي منظمة، ويعتبر القائد المسؤول الأول عن ضمان بقائها واستمرارها، حيث يعتمد نجاح القائد في ذلك على مدى توافر المهارات الأساسية، ومدى قدرته وكفاءته في توظيفها أثناء ممارسة عمله وتعامله مع الآخرين، وهذا ما يضمن تحقيق النجاح والفعالية للمنظمة التي يقودها هذا القائد، ولإعداد قادة ناجحين وتدريبهم لابد من إتباع منهجية معينة تتحقق بالإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو التدريب؟ ما أنواع التدريب؟ من هو المؤهل للتدريب؟ ما هي أسس وقواعد التدريب؟.

مفهوم التدريب

قد يطلق البعض على مفهوم التدريب أنه سلسلة من التغييرات والإجراءات التي تعرفه على أدوات وتمارين جديدة، وأفكار حيوية تغير في قدرات الفرد ومهاراته وأفكاره وتصرفاته، بما يعمل على تصحيح مساره الإنساني في حياته الاجتماعية أو المهنية، وترفع مستواه التنافسي في الحياة وفي العمل، وهو أيضا تعديل لسلوكيات إمكانيات الشخص بما يساعده على أداء دوره بفاعلية (مشعلة، 2018).

تذكر الحيارى (2017) أنواع التدريب من حيث المرحلة الوظيفية، نوع الوظيفة، المكان.

فيقسم التدريب إلى أنواع بناءً على معايير معينة إلى العديد من الأنواع، وهي: أنواع التدريب وفقاً للمرحلة الوظيفية، وتشمل الآتي:

1 - توجيه الموظفين الجدد: هو و التدريب الذي يهتم بتعليم الموظفين الجدد مجموعة من المهارات

الأساسية؛ حتى يتمكنوا من أداء عملهم بطريقة صحيحة.

2 -التدريب أثناء العمل: هو التدريب الذي يساعد على تطوير المهارات والقدرات والمعارف الخاصة

بالعاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل.

3 - التدريب بهدف الترقية: هو التدريب الذي يسبق الانتقال من عمل إلى عمل جديد بحيث يتم التدريب

على مهارات جديدة تميز الأفراد بكفاءة أكبر وتتاسب العمل الجديد.

* أنواع التدريب وفقاً لنوع الوظيفة، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

1 -التدريب المهني: ويساهم هذا التدريب بتزويد العاملين في الأساليب المناسبة للتعامل مع الحرف والمهن التي تعتمد على استخدام مهارات حركية ويديوية ، وهو تدريب مرتبط بالأفراد العاملين بالحرف اليدوية والحركية .

2 -التدريب التخصصي: هـ و تدريب يهتم بالأفراد أصحاب التخصصات، مثل: المحاسبين، والأطباء، والمهندسين.

3 - التدريب الإداري: هو التدريب الذي يختص بتدريب الأفراد في أي مستوى من المستويات الإدارية.

* أما عن أنواع التدريب وفقاً للمكان، وتشمل نوعين هما:

- التدريب داخل المنشأة، وه يعتمد على تصميم الشركات والمؤسسات لبرامج خاصة بالتدريب، أ و السعي إلى شراء برامج جاهزة تُديرها المنشأة بشكل ذاتي، أ و من خلال الاستعانة بمتخصصين بالتدريب من خارج المنشأة.

- التدريب خارج المنشأة: هو التدريب الذي تعتمد فيه المنشآت على مراكز متخصصة بتقديم البرامج التدريبية، أ و الاستعانة بيوامج التدريب التي توفرها العديد من الجهات، وتشمل: الندوات، والمؤتمرات، وغيرها من وسائل التدريب الأخرى.

المهارات القيادية

من هو المؤهل للتدريب ؟ إجابةً على هذا السؤال، لابد أن يتم اختيار الأفراد الذين يمتلكون سمات معينة ليتم تدريبهم، إذ لا يمكن إعداد قادة من الصفر أي من ليس لديهم مهارات تسمى بالمهارات القيادية، وهذا هو تصنيفها :

أولاً: المهارات الذاتية : وتتمثل في بعض الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد، وتتبع عنها مهارات فرعية تتمثل في : السمات الجسمية: وتشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية حيث تتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية. القدرات العقلية وهي مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية التي يتمتع بها كل فرد من

الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، حيث يأتي الذكاء باعتباره قدرة عقلية عامة في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة فه و يساعد القائد في التعرف على المشكلات أسلوب مواجهتها، رؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات، وتمكن القائد من المرونة الذهنية وتقبل أفكار الآخرين.

والمبادأة: وهي الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعتبر من المهارات اللازمة للقائد، وتوافرها يعني القدرة أيضا على التنفيذ. وضبط النفس : فالقائد الناجح ه و الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين . والرؤية المستقبلية: على القائد أن يعبر عن رؤياه المستقبلية بطريقة تؤثر في زملائه وأتباعه، وتوافرها من أهم مقومات نجاح القيادة. والقدرة على تحمل المسؤولية : ترتبط القدرة على تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه، وثقته في إنجاز ما يقرره، ورغبته في تحمل أعباء وظيفته، دون إلقاء مسؤوليتها على الآخرين. والتفكير الإبداعي: ويعرف بأنه الحالة الذهنية المستخدمة للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة والتي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقا أنها غير مترابطة، ومن يمتلكها يمثل القائد المبدع.

ثانيا: المهارات الإنسانية: وتتعلق المهارات الإنسانية بالقدرة على بناء الروح المعنوية للمجموعة و الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، يدفعهم على الإنتاج والعطاء، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وللمهارات الإنسانية عدة مهارات فرعية تتمثل في : مهارة تحفيز وتشجيع العاملين، ومهارة بناء مجموعات متعاونة، ومهارة الاتصال والتواصل، ومهارة بناء العلاقات الإنسانية الجيدة.

ثالثا: المهارات الفنية والإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات مرؤوسيه ، واستغلال الطاقات البشرية وتوجيهها وتقويمها، واختيار أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية واتخاذ القرارات الفعالة. وهذه المهارات يمكن تنميتها عن طريق الدراسة والتدريب، وتتبع عن هذه المهارات عدة مهارات فرعية تتمثل في: إدارة الوقت،

إدارة ضغوط العمل، إدارة الاجتماعات واللجان، مهارة تنظيم العمل، مهارة التفويض، مهارة اتخاذ القرارات الفعالة، مهارة إدارة التغيير (أبو زعيتر، 2009).

أسس وقواعد التدريب

أوضح عريف (2007) أسس التدريب التربوي التي ينبغي أن ينطلق منها مبدأ التدريب لقائدي المدارس وهي كالاتي :

- البعد العلمي: يهتم بمشكلات القادة التربويين وحاجتهم للتدريب بناءً على دراسات علمية ميدانية.
- البعد الوظيفي: يهتم بتنوع برامج التدريب ليرتبط البرنامج بالوظيفة التي يؤديها القائد الملتحق بالبرنامج فعليا، مما يسهل اتصالهم بأدوارهم ومسؤولياتهم اتصالاً مباشراً.
- الشمولية والمشاركة: بمعنى أن تكون هناك برامج لتطوير كفايات قيادات على مختلف المستويات، كما يفترض أن تؤخذ من وجهة نظر المرشحين للالتحاق بالبرنامج بعين الاعتبار عند التخطيط للبرنامج من حيث محتواه ومدته ووقت تنفيذه.
- بعد الدافعية وتوفير التجهيزات: لكسب اهتمام المشاركين بفعاليات البرنامج، وضمان جدبتهم في الاستفادة من أوجه النشاط فيه، يراع بتحفيز المشاركين لبذل أقصى جهد من خلال ضبط الترتيبات بحضور مثل هذه البرامج أو صرف علاوات للمشاركين.

مهام القائد:

وجدت منيرة (2020) بأن القادة يمكنهم بناء التعلم في منظماتهم عن طريق التأثير على الأفراد فريق العمل والمنظمات، وتعميم الأفكار. بالإضافة إلى ذلك وجدت مهام أخرى والتي تساعد في بناء التعلم في المنظمات:

- تقديم تعلم نمطي للمنظمة وتشجيع كل العمال للتعلم عن طريق: الاختبار، النتيجة، التصحيح الدائري.
- إيجاد أشكال (لقاءات، تدريب) أين يمتلك الأفراد الصلاحية والفرصة للعمل بأحسن طريقة المهام الموكلة إليهم.

- مساعدة فرق العمل لتصبح أكثر إبداعا عن طريق جلب أفراد جدد للفرق واستثمار الفرق في المجالات التي تشجع المناقشة والحوار.

- تخصيص فرق لتعميم التعلم كفرق التدقيق نحو الهدف، صنع القرار، العلاقات، والتعلم.

- تشجيع الوحدات لخلق اتجاهات جديدة لأداء العمل كالاختبار، استمرار التعلم، والتقليد.

- تمييز المعرفة والأفكار اتجاه المنظمات عن طريق بناء الثقافة الصحيحة وسيرورة التعلم الجيدة.

وترى الباحثة أن مهام القائد أصبحت أسهل مع التقدم التكنولوجي لكن ازدادت مهامه مع الانفجار المعرفي والتكنولوجي، لذا لابد للقائد والمعلمين في المؤسسات التعليمية مواكبة التطورات الحديثة العلمية والتكنولوجية، من أجل العمل على تحسين مستوى المؤسسة التعليمية والارتقاء بها وتحقيق التميز في الجانب العلمي.

وترى الباحثة أن التكنولوجيا الحديثة أثبتت بأنها لغة العصر وتدخل في كل مجال من مجالات الحياة تكون فاعلية القيادة المدرسية باعتماد استخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة، إذ أن التمسك بالأساليب والوسائل التقليدية يفقد المؤسسات التعليمية قدرتها على المنافسة في تحقيق التميز.

القيادة المدرسية في ظل التقدم التكنولوجي السريع (شرف، 2019)

تمثل الإدارة الفاعلة أداة لبناء الحضارات لمساهمتها المباشرة بالتغيير التطوير، الأداء الجيد في تلك الإدارة هو مفتاح نجاحها وتميزها وفق حدود ما تمتلكه من موارد مالية ومادية وبشرية ومعلوماتية، وفي الإدارة الناجحة يبحث القائد الفعال عما يبسر له أداء مهمته وتحقيق أهدافه بكفاءة و إتقان من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، ذلك لاتساع دائرة تأثيرها على جميع القطاعات وما توفره من تسهيلات وخدمات فائقة للقطاع الإداري وهنا يحقق القائد التطلعات لتحسين الأداء زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين الوعي لدى العاملين بأهمية الأداء والكفاءة.

البنية التحتية التكنولوجية

وتأكيدا لما سبق، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات تمتلك عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في الدوائر الحكومية، لرفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد، كما توفر الثورة التكنولوجية الحديثة إمكانية الحوار المباشر دعم اتخاذ القرار، أيضا تمثل التكنولوجيا مصدرا حقيقيا وعصريا للإدارة الفاعلة بشقيها المادي والبرمجي (محمد، 2008).

وأصبحت تكنولوجيا المعلومات ليست فقط أداة مساعدة للقائد في الإدارة، وإنما قد تصل لأن تكون قيادة كاملة للعمليات الإدارية، بسبب تعدد استخدامات التكنولوجيا واتساع مجالها كما ورد في البد (2016) أن تكنولوجيا المعلومات في الإدارة تستخدم فيما يخص شؤون الموظفين لتوفير كافة الخدمات التي يحتاجها الموظفون بكافة مستوياتهم مثل خطابات التحويل والتعريفات والبيانات الأولية التي تطلبها بعض الجهات، كما تقدم برمجيات تطبيقية متخصصة لمتابعة تقييم المعلمين، ومتابعة الأحداث المدرسية والمجتمعية المهمة للموظفين. ويعد زمننا الحالي عصر التكنولوجيا التي تمخضت عنه أساليب وتقنيات أجهزة متطورة فرضة نفسها في مجال خدمة البشرية أصبحت غير قابلة للاستبدال . وقد حظيت التكنولوجيا باهتمام المختصين مما دعا إلى المطالبة بتطوير النظم المختلفة بما يتناسب مع تلك التقنيات، ولم يغفل التقدم التقني الإمكانيات المتطورة للأجهزة الآلات في جميع المجالات ولاسيما مجال المعلومات الذي يحتم إيجاد سبل ووسائل وآلات مختصة للتعامل مع التدفق الضخم للمعلومات، ومن هنا ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات الذي يعتمد على المعلومات والآلة على حد سواء، والذي أدى إلى تكاملهما معا في إطار تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت مخرجاتها قرارات وحقائق يستفاد منها وتستخدم في أغلب مجالات الحياة ، نشأ مفهوم تكنولوجيا المعلومات نتيجة توظيف التكنولوجيا لخدمة العمليات المعلوماتية، ولذلك عرفت تكنولوجيا المعلومات بأنها الأجهزة والمعدات الأدوات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن أن يستخدمها مستقبلا في معالجة المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها وبنها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها وتشمل كل من

تكنولوجيا المعلومات التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات (الطاني، 2011).

أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأداء القيادي :

ذكر بركات (2009)، أن على الرغم من الجدل الذي ثار بين الباحثين حول مدى جدوى تكنولوجيا المعلومات أثرها على الأداء، إلا أنه يكاد يكون هناك شبه اتفاق في نتائج الدراسات على أن زيادة الاستثمارات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات قد ساهمت في زيادة إنتاجية المنظمة، رفع كفاءة أدائها المالي، وتحسين أداء العاملين، ومن ثم يمكن القول بأن تكنولوجيا الخدمات قد ساهمت في تحسين مستويات الأداء في المنظمات الإدارية المعاصرة من خلال تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وأخيراً تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل.

وترى الباحثة، أنه ينبغي على القيادة المدرسية تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسعي نحو تطوير العمل التعليمي وتحسين أدائه وتجويد مخرجاته، ولابد من جعل تكنولوجيا المعلومات جزءاً من العمليات الإدارية لتحسينها من خلال تطوير أداء الموظف وتدريبه على الأساليب الحديثة في أداء الأعمال، وتطوير الوظيفة ورفع كفاءة العمل بإدخال التكنولوجيا، واتخاذ تكنولوجيا المعلومات وسيلة فعالة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف في جانب الموقف. ولتحسين الأداء القيادي، ذكرت شرف (2019) ثلاث مداخل لتنمية كفاءة الأداء القيادي:

1. تطوير أداء الموظف: ويتم ذلك عن طريق التركيز في نواحي القوة لدى الموظف، تركيز جهود تنمية الأداء في الاستفادة من ما لديه من مواهب وتمييزها وعلى جانب آخر فهم العلاقة السببية بين الرغبة والأداء، فما يرغب الموظف بعمله سيؤديه بامتياز ويتم ذلك من خلال ربط العمل بأهدافه الشخصية، والسماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها و يبحثون عنها لتوفير الانسجام بين الموظف واهتماماته والعمل المؤدى.

2. تحسين الوظيفة: وتتمثل في تحديد المهام الضرورية للوظيفة من خلال معرفة مدى ضرورة كل مهمة

في العمل، وتحسين مستوى العمل المقدم من خلال استخدام الآلات والأجهزة بدلاً من الجهد البشري واستخدام أساليب عمل أكثر فاعلية.

3. ملاءمة الموقف: ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وكفاءة التفاعل مع الجهات الأخرى ومع الجمهور المستفيد، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب للموقف على مستوى أداء العاملين.

معوقات تفعيل تكنولوجيا المعلومات في القيادة المدرسية

يحتاج التخلي عن الطرق التقليدية في الإدارة وكسر قواعد العمل التقليدية إلى إدراك أهمية التحول والتغيير التي تتطلب بدورها إجراء تغيير استراتيجي في مكونات أساليب وطرق أداء الأعمال، كما أن مجال تكنولوجيا المعلومات بحكم طبيعته المتجددة مسار يصعب اجتيازه دون أن تعترضه العديد من المعوقات والصعوبات وبشير واقع الإدارة المدرسية إلى أن هناك صعوبات تكنولوجية تعترض قائد المدرسة أثناء أداء العمل اليومي المدرسي، والتي بدورها قد تعيق عن تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية المنشودة ومن أبرز تلك الصعوبات التكنولوجية ندرة الدورات التدريبية وضعف التأهيل التقني، والبنى التحتية الغير مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، التطبيقات الحاسوبية بحاجة ماسة إلى مزيداً من التطوير والترقية لتواكب المتطلبات الحالية للإدارة المدرسية وذلك لنقصها وقصورها من جهة وعدم ترقيتها وتحديثها بشكل مستمر مع ما يستجد في مجالات الإدارة المدرسية، وتتلخص معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية في: ضعف امتلاك مدير المدرسة أ و الطاقم الإداري للمهارات التكنولوجية، التمسك بالطرق التقليدية والجمود والخوف من التغيير، نقص توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل الكافي، ضعف الدعم الفني أو عدم توفره، الاعتماد على أجهزة قديمة الصنع وعدم البحث عن الجديد، الاعتماد على موظف ليقوم بالعمل التقني وتجاهل تدريب البقية، مشاكل انتهاك الخصوصية وعدم الحفاظ على سرية البيانات (الباطين، 2014).

مفهوم التميز

إن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى دائماً إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري، ال حدود أ موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لا تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل لمواردها، ويعبر مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتمكن الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (غازي، 2014).

التميز المدرسي

يعرف بأنه مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل المؤسسة والتي ترن إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية، والوصول إلى أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، ويختلف باختلاف قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها مما يجعلها تتسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية (العازمي، 2021).

تحقيق التميز المدرسي

يتحقق مفهوم التميز من خلال تحقيق مخرجات ذات جودة عالية والاهتمام في التنمية الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتحقيق المخرجات التعليمية المتميزة يعتمد على التطور والتقدم المستمر ومواكبة كل ما هو جديد والبعد عن الأداء التقليدي. وانطلاقاً من كون التعليم أحد الأركان الأساسية لتقدم أي مجتمع دوره في تحقيق التنمية الشاملة، ونظراً لما يتعرض له من تحديات داخلية وخارجية ، أصبحت الجودة وضمانها من أهم المداخل الأساسية لتطويره، وبات الاتجاه العالمي هـ و تحقيق الجودة والتميز. وأصبح التوجه نح و ضمان الجودة في عمليات ومخرجات التعليم أمرً بالغ الأهمية للوصول للميزة التنافسية (عقل، 2017).

لتحقيق التميز المدرسي هناك بعض المتطلبات التي يتفق عليها في الأداء الإداري ومنها:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية والتي تضم العناصر التالية: رسالة المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، وآليات إعداد الخطط ومتابعة وقياس وتقويم الإنجازات.
2. إعداد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمستويات الأداء أسس اتخاذ القرار.
3. استحداث هياكل مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها واسترجاعها.
5. توفير نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.
6. توفير نظام لإدارة الأداء وقياسه وتقييمه.
7. القناعة الكافية من القيادات في تطبيق التميز فهو مهم في عمليات التأييد والدعم.
8. الدعم المالي الكافي لتطبيق التميز دعم أنظمة الحوافز والمساندة في عمليات الاستقطاب (الضلاعين، 2018).

ذكرت هاجرة (2017) بعض الطرق المعتمدة لبلوغ الأداء المتميز:

- القيادة الاستراتيجية: وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج من قبل القيادة العليا وترك حرية التنفيذ للقيادة الوسطى والدنيا.
- القيادة الإنسانية: مواجهة التغيرات والظروف المتجددة في البيئة المحيطة من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع البرامج الهادفة لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات اتخاذ القرارات.
- القيادة المعرفية: تكثيف استخدام المعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل.

- القيادة التنظيمية: تعتمد على فكرة إنشاء البنية التحتية التنظيمية لتكون الأساس التي تقوم عليه

المؤسسة وتشمل الهيكل التنظيمي والسياسات والنظم والإجراءات التنظيمية.

- القيادة التوقيفية: تأخذ كل الطرق السابقة بحسب متطلبات الموقف حيث يتم الاستفادة من معطيات

كل منها والتوفيق بينها.

دور القيادة المدرسية الفعالة في تحقيق التميز المدرسي

وتعتبر المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى عناية إدارية سليمة لما تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها، لذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها: توافر خطة استراتيجية، وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، تطوير مهارات وقدرات العاملين، وذلك من أجل تميز المؤسسات ونجاحها (الهالي، الشربيني وغبور، أمانى 2013).

وترى الباحثة أنه لا شك أن للقيادة المدرسية الفعالة دور وتأثير إيجابي على مستوى أداء المؤسسات الأفراد بشرط أن يكون هذا التأثير بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية وإتباع أساليب قيادية تحفز وتؤثر في المعلمين العاملين تحت إشراف هذه القيادة مما يؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإبداع والتميز والالتزام لدى العاملين، والقدرة التنافسية وصولاً إلى التميز المؤسسي.

فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي في فلسطين

يعتبر التميز المدرسي الهدف الأول لجميع القيادات التربوية المؤسسات التعليمية وما تسعى إليه بوضع الأهداف والأولويات ولذلك تسعى القيادة المدرسية إلى العمل على تحسين كل ما يرفع من مستوى أداء المعلمين ونموهم المهني، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية مما يدفعهم إلى الإبداع والإلتقان في العمل، ويعرف القائد الناجح بأنه يسعى للتميز دائماً من خلال صياغته لأهداف المؤسسة

التعليمية وتحقيقها بالتعاون مع كافة العاملين في المؤسسة التعليمية . وإن الإعداد والتأهيل التقليدي للمعلم لم يعد مسابراً للعصر، والمدرسة المعروفة اليوم لم تعد صالحة لمواجهة الثورة التي تشكلها وسائط الإعلام والاتصال في عالم التربية، فالمجتمع المحيط بالمدرسة سبقها إلى هذا الميدان فأصبحت هي متخلفة عن الركب، وتخرج أفراداً غير قادرين على التأقلم مع هذا المحيط، أي أفراداً أميين تكنولوجياً، ويدخل المعلم المَعّ تقليدياً ضمن هذا الإطار من الأمية. لذلك، يجب إعادة النظر بالموارد البشرية، للنهوض بالمدرسة وبالمجتمع معاً، بأهمية الإعداد المستقبلي للمعلم ليكون مرشداً لجيل المستقبل وصمّاماً أماناً للمجتمع نفسه (الروادي، 2009).

وقد نشأ مفهوم " إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في مجال العمل وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره . وتلعب القيادة الإدارية هنا دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز." (Beshay, 2019).

وكثير من المؤسسات تعاني من المشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها رغبتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعاتها وتحقيق التميز، ومن أهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الانجازات، وهناك العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق التميز كما ذكر الرشيد (2004):

- تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة.
- تقليد ومحاكاة لتجارب مؤسسات أخرى، دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه

التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسة.

- عدم التقدير الكاف بأهمية العنصر البشري.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مداخل التميز.

ويرى القريوتي (2012) أن كثير من المؤسسات التعليمية تُعاني من مشكلات ومعوقات داخلية وخارجية

تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، كما تحول دون

تحقيق التميز، يلخصها بما يلي:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المدارس وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.
- عدم وضوح أسس ومعايير الجودة والتميز في تخطيط الأداء، وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المدارس.
- تعدد صور إهدار الموارد وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
- عدم تفعيل الاستخدام للتقنيات والتكنولوجيا الجديدة.
- تضائل القدرات التنافسية للمدارس.

وترى الباحثة أن هناك العديد من المعوقات على وجه الخصوص في دولة فلسطين التي تحول دون

تحقيق التميز المرغوب في مؤسساتها والتي تكمن في التسارع التكنولوجي والتطورات الكبيرة في المجالات

العلمية والمعرفية والاقتصادية، مما انعكس على النظام التعليمي، وأيضاً ظهور المنافسة نتيجة العولمة،

وقلة الموارد المتاحة، سواء المادية أو الفنية أو البشرية، والمتطلبات الأساسية من المواد والأدوات والوسائل

التكنولوجية الحديثة، وبالتأكيد التميز لا يتم بصورة سهلة وبسيطة، نظراً لوجود الاحتلال والحصار

المستمر.

العلاقة بين فاعلية القيادة المدرسية وتحقيق التميز المدرسي

تقاس فاعلية القيادة المدرسية بمدى التواصل الفعال بين مدير المدرسة والمعلمين محققاً للأهداف التربوية المنشودة معززاً للإبداع والابتكار وصولاً إلى التميز المدرسي والذي يعتبر الهدف الأول للمؤسسات التربوية، ويعرف التميز بتحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في مخرجات العملية التعليمية ويعتبر التميز المدرسي الهدف المشترك الذي يربط جميع أطراف العملية التعليمية .

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحرية الأكاديمية حسب التسلسل الزمني بدءاً بالدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية كما هو آتٍ :

الدراسات العربية المتعلقة بفاعلية القيادة المدرسية:

دراسة قاسم وآخرون (2019) هدفت إلى معرفة "مدى تمكين المديرين من مهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جدة" هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى تمكين المدراء من مهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جدة ؟ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تصميم أداة القياس (الاستبانة) من قبل الباحث لمعرفة مدى أهمية ومدى توافر السمات للقيادة التحويلية في مدراء المدارس بمحافظة جدة ومن ثم تم تحكيم الاستبانة من ستة محكمين وبعدها تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من (200) معلم من معلمي التعليم العام لمرحلتين المتوسطة والثانوية في مناطق تعليمية مختلفة بمحافظة جدة وتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 1432- 1433 هـ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : عقد دورات تدريبية و ورش عمل لزيادة وعي مدراء المدارس بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد على المنظمة التربوية، وضرورة الاهتمام بالقيادات التربوية وخاصة من يمارسون القيادة التحويلية داخل منظماتهم وتقديم الدعم الكامل لهم وتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة للقيادة للتغيير .

دراسة أب ناصر (2019): وهي دراسة بعنوان " درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مدير المدارس الحكومية بمحافظة الإحساء " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري ومعوقات ممارسته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات واستخدام الباحث المنهج الوصفي حيث تم تطوير أداة تكونت من جزأين رئيسيين مثلت التمكين الإداري ومعوقاته، واشتملت عينة الدراسة على (179) مديراً أي ما نسبته (20.69 %) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين المدرسي على أداة التمكين الكلية تمثل درجة عالية، كما أظهرت أن درجة الموافقة على المعوقات الكلية تمثل درجة متوسطة، وكما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الأداة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى ($\alpha = 0.01$). أوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس حول التمكين الإداري لتجاوز المعوقات.

أجرى أب حجير واللوح (2018) هدفت إلى التعرف على " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم التقني " حيث هدفت إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم التقني باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال توزيع استبانة كأداة للدراسة على عينة من 177 موظفاً في كلية فلسطين التقنية " خضوري"، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية تحقيق التميز المؤسسي وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم التقني، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية.

دراسة عبد الله (2018) هدفت إلى التعرف على " دور القيادة التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء بولاية الخرطوم " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية بمحلية جبل أولياء بولاية الخرطوم،

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام (الاستبانة) كأداة للقياس، واتبعت عدد من الأساليب الإحصائية مستخدمة برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتكون مجتمع البحث من (1317) معلم ومعلمة، وتم اخذ عينة عشوائية عددها (140) معلم ومعلمة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن الجهود التي تبذلها القيادة التربوية لنشر ثقافة الجودة لدى المعلمين جاءت بتقدير متوسط بحسب تقديرات استجابات عينة الدراسة، أن عمل القيادة التربوية على تحقيق مبدأ القيادة الفعالة جاء بتقدير متوسط بحسب استجابات عينة الدراسة، مساهمة القيادة التربوية في التخطيط الاستراتيجي متوسطة بحسب تقدير استجابات عينة الدراسة.

أجرت سلمان (2016) هدفت إلى معرفة " درجة إدارة التغيير والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم "هدفت التعرف إلى درجة إدارة التغيير والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتماد استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة من 206 من المديرين والمديرات تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة لإدارة التغيير ومرتفعة جداً لإدارة التميز وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في حين كان هناك فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والتخصص، ووجود ارتباط طردي بين إدارة التغيير وثقافة التميز، وقد أوصت الباحثة بضرورة استخدام نظام المكافآت والحوافز.

الدراسات العربية المتعلقة بالتميز المدرسي:

دراسة قرعان (2020) هدفت إلى التعرف على " إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان وبلغ (2464) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (335) معلماً ومعلمة في (لواء قصبه عمان، لواء

الجامعة، لواء القويسمة)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (35) فقرة لأداة إدارة المعرفة موزعة على أربع مجالات، و (32) فقرة لأداة قيادة التميز موزعة على أربعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفع ة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تشكيل فرق خاصة لإدارة المعرفة من مديري المدارس في المدارس الحكومية، الاستبانة بمتخصصين في حقل التربوية خاص بإدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية.

دراسة سعد وحجازي (2020) هدفت إلى معرفة "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان". تمحور عنوان الدراسة حول القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تجريبية أجريت على أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. وهدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري يشخص موضوع أبعاد القيادة التحويلية في ميدان التعليم المهني والتقني في لبنان، وما يتصل بها من قدرات تعزز الموقع القيادي الإداري والأكاديمي في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على أبعاد القيادة التحويلية في التعليم المهني والتقني في لبنان، بالإضافة إلى اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي على مستوى الإداريين والأكاديميين في المعاهد الفنية والتقنية. تكوّن مجتمع الدراسة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية من معاهد المهني والتقني في لبنان، حيث تمّ اختيار عينة قصدية مكونة من 177 موظفًا، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة. وقد تمّ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: 1. تمتلك مؤسسات التعليم المهني والتقني محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وذلك بالاعتماد على إجابات المبحوثين التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد. 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحقيق التميز

المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان. 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان. 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان. 5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان. وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات والتي يأمل الباحثان أن يتم الاستفادة منها في مؤسسات التعليم المهني والتقني.

دراسة العنزي (2019) هدفت إلى معرفة " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز " هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت والبالغ عددهم (1782) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددهم (345) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير أداة فقرة عن استبانة تكونت من (31) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (القيادة، والسياسات، والموارد البشرية، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالاتي مرتبة تنازلياً: (القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع). وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبت الوعي بأهمية وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز .

دراسة سمارة، والزيون، والمعلوف (2018) هدفت إلى التعرف على " دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها" هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها وعلاقة ذلك بمتغيرات الدولة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (220) مدير ومديرة في المدارس الثانوية في الأردن وفلسطين، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لتحقيق الهدف، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها جاء بدرجة كبيرة، ولا يوجد فروق في تقديرات العينة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين تبعاً لمتغيرات الدولة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة توفير بيئة مدرسية مناسبة للطلبة والمعلمين من أجل إيجاد مناخ للتميز الثقافي في المدرسة.

وأجرى العنزي (2015) دراسة هدفت إلى معرفة "اثر القيادة الملهمة في تحقيق التميز المدرسي" هدفت فحص أثر القيادة الملهمة في تحقيق التميز المدرسي في المدارس الكويتية من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من 152 من المدراء والمدرسين في تلك المدارس، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الملهمة في تحقيق التميز المدرسي (تطور فرق العمل، سلوكيات المعلمين، وسلوكيات الطلبة، والمهارات المكتسبة، مجموعة القوى التنظيمية) وبناء عليه أوصى الباحث بضرورة تعزيز السلوكيات القيادية المدرسية وتدعيم مهارات تطوير الأداء القيادي المدرسي.

وأجرى العنقري (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على " أثر القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة هدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من 318 فرداً شكلت

عينة الدراسة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية، الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية (في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة). كما توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المحافظات أساليب قيادة تدعم تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية.

وأجرى حسوني (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد" هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز التميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بتطبيق استبانة على 75 من موظفي الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، وقد أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة للممارسات القيادة الاستراتيجية ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات تتمثل في العمل على رفع مستويات ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركة.

وأجرى النسور (2010) دراسة هدفت إلى معرفة "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" هدفت للكشف عن خصائص المنظمة المتعلمة (التعليم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية من خلال المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 194 من الموظفين، أشارت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد التميز المؤسسي قد حصل على درجة متوسطة كذلك وجود أثر دال إحصائياً بخصائص المنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها رفع مستوى خصائص المنظمة المتعلمة.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بفاعلية القيادة المدرسية:

كيتونجا (2017, Kitonga) دراسة هدفت إلى التعرف على " دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية في كينيا " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية في كينيا حيث سعت إلى (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (1475) موظف وكان حجم العينة (305) موظف بالإضافة إلى إجراء مقابلات وجها لوجه وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

موسايا (2017, Musaya) دراسة هدفت إلى معرفة "دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجيات" تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجيات اليونيسيف في الصومال، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من (294) موظف من موظفين اليونيسيف وكانت العينة حجمها (148) موظف وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن النتائج أظهرت انه يجب أن يكون هناك قادة استراتيجية لدى اليونيسيف وذلك حتى يستطيع تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ووجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة.

دراسة شارارت (2016, Sharratt) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في المهارات القيادية اللازمة لنقل نظام تعليمي من جيد إلى عظيم ثم الابتكار، وتقديم دليل بحثي معاصر حول تحسين المدرسة وتحسين النظام مع التركيز على قيادة الابتكار، وقد أجريت الدراسة على عينة توزعت ما بين أربعين مدرسة في الولايات المتحدة أستراليا وشيلي وكندا، واستخدم الباحث أسلوب الملاحظة ومراجعة الوثائق والبيانات التفصيلية لعمل قادة المدارس التي تم دراستها، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة التعليم والابتكار يتمتعون

برؤية رسالة أهداف المدرسة تحقق طموح المتعلمين، لديهم نظام تعليمي متماسك، تطوير العاملين وتحسين المناهج وفهم احتياجاتهم للتغيير، وتقدم المدارس أوصت الدراسة بضرورة التحول إلى التجديد والابتكار للقيادة التربوية.

أجرى ويرابون وآخرون (Wiraporn, et, al, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على " العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس" هدفت إلى التعرف إلى مستويات القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في كون كين في تايلند من خلال تطبيق أداة للدراسة وهي استبانة على عينة من 32 مدير و 217 مدرس، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس كان مرتفعاً، وأن هناك ارتباط طردي دال إحصائي بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمستويات القيادة الاستراتيجية في التعليم.

جولدمان (Goldma, 2012) دراسة بعنوان " تأثير الممارسات القيادية على التفكير الاستراتيجي" هدفت إلى تحديد الممارسات القيادية التي تؤثر على التفكير الاستراتيجي من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بتوزيع استبانة على 400 من مدراء مؤسسات رعاية صحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للممارسات القيادية على التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مستوى القيادة لدى المدراء وإجراء دراسات تتعلق بهذا الموضوع.

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتميز المدرسي:

دراسة الديحاني (Aldaihani, 2017) هدفت الى الكشف عن تحقيق التميز في المدارس الكويتية من وجهة نظر قادة المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وقادة المدارس الحكومية في الكويت والبالغ عددهم (4362)، وبلغت عينة الدراسة من (832) قائد في المدارس الكويتية الحكومية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأجور والمكافآت تأتي في المرتبة الأولى، وينبغي أن تشمل الدراسات المستقبلية على تغييرات داخلية أخرى لتحقيق التميز الأكاديمي في التعليم العام.

هدفت دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Igbal & Ahmad & Khan, 2014) إلى التعرف على التميز المدرسي استناداً إلى تصورات المديرين وتوقعات الطلبة في المدارس الباكستانية ببيشاور، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وتحليلها، تكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص (4) من القطاع الحكومي، و (600) طالب من المدارس الحكومية، و (520) طالب من المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المديرين تتفق مع العوامل التي تعزز التفوق في المدرسة، وكانت توقعات الطلبة أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة للرعاية تهدف إلى التقدم في جميع النواحي ، الأمر الذي يؤدي إلى التنمية.

أجرى إريم بالين (Irim & Baleanu , 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على " أثر التميز على الجودة الشاملة" هدفت التعرف على الصلة ما بين تميز الأعمال ومستوى الجودة في الشركات الرومانية من خلال دراسة 65 شركة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً بين التميز الجودة الشاملة في تلك الشركات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمستوى التميز وإجراء دراسات متجددة في هذا المجال.

ويلدي (Weldy , 2009) دراسة بعنوان " المنظمة المتعلمة وعلاقتها باستراتيجيات التعلم لتحسين الأداء وتحقيق التميز " حيث هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين المنظمة المتعلمة استراتيجيات التعلم لتحسين الأداء وتحقيق التميز في شركات الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي عن طريق توزيع استبانة على 212 شركة شكلت عينة الدراسة حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة استراتيجيات التعلم لتحسين الأداء وتحقيق التميز في تلك شركات وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى المنظمة المتعلمة عن طريق رفع مستوى التدريب.

التعقيب على الدراسات السابقة

تحدثت الدراسات السابقة جميعها حول الاهتمام بفاعلية القيادة في المنظمات في تحقيق التميز المؤسسي، والتأكيد على أهمية هذا الدور في التعرف إلى فاعلية القيادة بأشكالها في هذا المجال.

ويتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة بأن معظمها تشابهت من حيث الهدف تبعاً لأهداف الباحثين حيث نجد غالبيتها قد ركز على القيادة في المؤسسات التعليمية مثل قاسم وآخرون (2019) وأب ناصر (2019) وعبد الله (2018) أب حجير واللوح (2018) ودراسة سلمان (2016) ودراسة العنزي (2015) ودراسة العنقري (2014) ودراسة النسور (2010) ودراسة يرايون وآخرون (Wiraporn et al, 2014) (وبعضها في مؤسسات العمل مثل دراسة حسوني (2013) ودراسة جولدمان (Goldman, 2012) ودراسة إريموبالين (Irime and Baleanu, 2010) دراسة ويلدي (Weldy,2009)

كذلك تشابهت معظم الدراسات السابقة في الموضوع وه العلاقة بين القيادة وتحقيق التميز وفي المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع العلاقة بين فاعلية القيادة المدرسية وتحقيق التميز المدرسي ، ولكنها تختلف معها في جوانب عديدة حيث أنها تركز على دور وفاعلية مدرء المدارس والمعلمين في القيام بدور القيادة المدرسية لتحقيق التميز المدرسي، كذلك تختلف في المكان حيث أن الدراسة الحالية يتم إجراؤها في مدارس محافظة نابلس ، حيث أنه في ضوء علم الباحثة لم يتم إجراء دراسة في هذا المجال بصورة شمولية وحصرها في التميز المدرسي، وهي تسهم في تركيز القيادة المدرسية نحو تطوير وتحسين مستمر وعلى أهمية قيادة فعالة لمدرسيها مما يضمن فرص نموهم المهني ويساهم في رفع كفاءة الإنجاز لديهم.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة محاور من أهمها أنها تعطي الباحثة آفاقاً أوسع في مجال جودة الرسائل العلمية والصعوبات التي تعترضها من حيث المعرفة النظرية للموضوع كذلك بعض الإجراءات البحثية التي تتضمنها الدراسات السابقة، تطوير وبلورة مشكلة البحث كظاهرة تربوية تعتبر جديدة بالبحث في المنطقة الجغرافية المستهدفة بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في تطوير الدراسة البحثية وأداتها والفئة المستهدفة من الدراسة والنتائج المتوقع الوصول إليها .

مصطلحات الدراسة

- **القيادة** : "هي القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين، لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة" (آل قماش، 2020، 423).
- **تعرف القيادة المدرسية** بأنها الهيئة العليا المسؤولة عن توجيه المدرسة وسياستها بصورة عامة، وقيادة مواردها البشرية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتضم المدير والعاملين معه والمشرفين الذين يتحملون مسؤوليات متبادلة (عبد الله، 2018، 42).
- وتعرف الباحثة القيادة المدرسية إجرائيا بأنها : القائد الإداري المكلف من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لإدارة شؤون المدرسة ورعايتها في مدارس محافظة نابلس ، ويمتلك صفات شخصية وخبرة تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليه.
- **التميز** : يعرفه أتكينسون كلارك (Atkinson and Clark, 2006, 39) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمؤسسة على حد سواء، ويتم التميز بنقاط قوة تتمثل في القيادة والتمكين، والنم لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
- وتعرف الباحثة التميز إجرائيا أنه تحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها من خلال استثمار جميع الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية، والتفوق على منافسيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في البحث عن فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي حيث وجدت الباحثة من خلال خبرتها كمعلمة في المجال التعليمي أن أدائها كمعلمة اختلف باختلاف المديرية القائمة بالأعمال الادارية للمدرسة، و أنّ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تقوم بتدريب مديري المدارس لتطوير أدائهم بهدف النهوض بالنظام التربوي نح و التميز المدرسي، حيث تجمع الأوساط التربوية على أن القيادة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه بإيجابية وفاعلية للسير نح و آفاق رحبة مفعمة بالتقدم والتنمية المستدامة ولن يتم هذا الهدف الايجابي إلا إذا كان هناك تفعيل حقيقي للقيادة

المدرسية وهذا التفعيل قد يكون داخليا ذاتيا وقد يكون من خلال المشاركات التفاعلية الخارجية، والقيادة المدرسية في جوهرها عملية إدارية وقدرة على التأثير في العاملين من إداريين ومعلمين وحفزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية ، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة، لتطوير المدرسة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها إنجاز أهدافها.

وكما جاء في الأدب النظري، و لأهمية الدور الذي تقوم به القيادة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى التعليم، ويكمن ذلك في التمكين الداعم من صلاحيات وميزانيات ونظم عمل القادة التربويين والإداريين في ضوء زيادة مسؤوليات القادة التربويين والمديرين، لذا أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والهياكل التنظيمية ، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، ، مدارسنا يتواجد فيها القائد الناجح بسمات شخصية تؤهله للقيادة، لكن لا بد من امتلاك المهارات والقدرات التي تمكنه من تحقيق التميز، ولا يمكن للقائد أن يمتلكها دون التدريب المناسب وعقد الدورات والندوات لتطوير وتأهيل القائد للقيادة المدرسية (أب ناصر، 2019).

تناولت دراسة (Goldman، 2012) موضوع القيادة أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للممارسات القيادية على التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مستوى القيادة لدى المدراء وإجراء دراسات تتعلق بهذا الموضوع.

كما وناقشت دراسة (العنزي، 2015) موضوع القيادة والتميز بعنوان "اثر القيادة الملهمة في تحقيق التميز المدرسي" هدفت فحص أثر القيادة الملهمة في تحقيق التميز المدرسي في المدارس الكويتية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الملهمة في تحقيق التميز المدرسي (تطور فرق العمل، سلوكيات المعلمين، وسلوكيات الطلبة، والمهارات المكتسبة، مجموعة القوى التنظيمية) وبناء عليه أوصى الباحث بضرورة تعزيز السلوكيات القيادية المدرسية وتدعيم مهارات تطوير الأداء القيادي المدرسي.

وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة

نابلس؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ما مستوى فاعلية القيادة المدرسية في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة نابلس؟
- ما درجة تحقيق التميز المدرسي في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس؟
- هل تختلف درجة فاعلية القيادة المدرسية باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، والتخصص من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس؟
- هل تختلف درجة تحقيق التميز المدرسي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، والتخصص من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف إلى فاعلية القيادة المدرسية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.
- التعرف إلى درجة تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.
- التعرف إلى مدى وجود اختلاف في استجابات المبحوثين نحو فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص،) من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.
- التعرف إلى مدى وجود اختلاف في استجابات المبحوثين نحو درجة تحقيق التميز المدرسي باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص).

أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية البحث بما يلي:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية البحث في موضوعه عن القيادة المدرسية التي أصبحت من متطلبات نجاح المدارس والتميز في أداء أفرادها، وحسب علم الباحثة أن هذا هو البحث الأول في موضوع فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي، وأيضاً هو الأول الذي يبحث في التميز المدرسي حصراً حيث أن معظم الدراسات بحثت في التميز المؤسسي بشكل عام، وهو البحث الأول في محافظة نابلس .

الأهمية التطبيقية:

وتكمن في توضيح فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي، فهي مجموعة من الطرق والأساليب والوسائل التي تهدف إلى وجود مدارس قادرة على المنافسة والإبداع وفق نظام مدرسي معين مع وجود الدور الأكبر للقائد والمرؤوسين يتم بذلك التوازن في توزيع المهام والمسؤوليات بما يحقق الجودة في الأداء، والتميز في المخرجات، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة للتأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها وتكون المدرسة في المقدمة مقارنة بمدارس عالمية، بالإضافة إلى مساعدة الباحثين لتوليد بحوث ودراسات جديدة تتعلق بالقيادة المدرسية والتميز المدرسي كمصطلح تعليمي حديث خاصة مع التقدم التكنولوجي، وأن هذه الدراسة هي الأولى بحسب علم الباحثة في الضفة الغربية بشكل عام وفي محافظة نابلس بشكل خاص، والتي بحثت " فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس .

الأهمية البحثية:

وتتضمن تطوير أداة بحثية لجمع البيانات المتعلقة بدرجة فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس .

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي

لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: وهي الفترة التي تم توزيع وجمع الاستبانة فيها وهي الفصل الأول لعام 2021-2022م.

الحدود المكانية: وهي المدارس الخاصة في محافظة نابلس .

الحدود البشرية: وتمثلت بمديري ومعلمي المدارس الخاصة في محافظة نابلس .

الحدود الإجرائية: وتمثلت في استخدام أدوات الدراسة "الاستبانة و المقابلة " لتطبيقها على عينة الدراسة.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وه المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع ، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى ، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وتحليلها، و ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة، التي تم إعدادهما بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الخاصة في محافظة نابلس وعددهم (10) مديرين و(35) مديرة، و(108) معلم و(674) معلمة ، وذلك حسب سجلات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021-2022.

عينة الدراسة

العينة الكمية

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية متيسرة مؤلفة من (160) معلما ومعلمة والتي تمثل نسبة 10% من مجتمع الدراسة ، حيث وزعت عليهم الاستبانة الكترونياً تماشياً مع البروتوكول المتبع في مواجهة فايروس كورونا استرد منها (151) استبانة صالحة للتحليل، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول 1:

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	15.2
	أنثى	128	84.8
المؤهل العلمي	المجموع	151	100.0
	بكالوريوس	107	70.9
	ماجستير فأعلى	44	29.1
سنوات الخبرة	المجموع	151	100.0
	أقل من 5 سنوات	44	29.1
	من 5-10 سنوات	31	20.5
	10-15 سنة	25	16.6
	أكثر من 15 سنة	51	33.8
التخصص	المجموع	151	100.0
	علمي	38	25.2
	أدبي	113	74.8
	المجموع	151	100.0
	المجموع	151	100.0

العينة النوعية:

اختارت الباحثة عينة قصدية من مديري المدارس الخاصة في محافظة نابلس ، وكانت العينة من المديرين

ذوي الخبرة وبلغ حجم العينة (3) أفراد، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة للبحث النوعي بحسب المتغيرات

المستقلة، والجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والمهنية للأفراد العينة

وكانت كما يلي:.

جدول 2:

توزيع أفراد عينة الدراسة للبحث النوعي في

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	1	16.6
	انثى	2	83.4
	المجموع	3	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	1	16.6
	ماجستير فأعلى	2	83.4
	المجموع	3	100.0

أداتي الدراسة:

أولاً: الاستبانة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام: (انظر الملحق ج).

القسم الأول: شمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتحرّي الدقة في تعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: وتمثل في البيانات الشخصية والمهنية لمديري ومعلمي المدارس الخاصة في محافظة

نابلس، أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (51) فقرة تتعلق فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز

المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، وتوزعت هذه الفقرات على

محورين، حيث كان المحور الأول يتعلق بفاعلية القيادة المدرسية ويتكوّن من المجالات (تفعيل العلاقات

الإنسانية، إشراك المعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات، السمات الإدارية لدى القائد) والمحور

الثاني يتعلّق بتحقيق التميز المدرسي ويتكون من (27)، والجدول (3) يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

جدول 3:

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

رقم المجال	المحور	عدد الفقرات
المحور الأول: فاعلية القيادة المدرسية ويتكوّن من المجالات الآتية:		
1.	تفعيل العلاقات الإنسانية	7
2.	إشراك المعلمين في المهام القيادية	7
3.	تفويض الصلاحيات	5
4.	السمات الإدارية لدى القائد	5
	المجموع	24
المحور الثاني: التميز المدرسي		
5.	التميز القيادي	7
6.	التميز في الأداء	5
7.	التميز الخدماتي	4
8.	فعالية ادارة المدرسة	6
9.	التميز التنظيمي	5
	المجموع	27
	مجموع فقرات الأداة	51

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان كما ه مبين في التصنيف:

التصنيف	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الوزن النسبي	5 درجة	4 درجة	3 درجة	2 درجة	1 درجة

ثانياً: المقابلة الفردية:

استخدمت الباحثة المقابلات الفردية من خلال طرح الأسئلة على أفراد عينة الدراسة بشكل منفرد، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكل مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولا

يسمح للباحثة بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة وبنفس

الترتيب ، وقد قامت الباحثة بصياغة خمسة أسئلة مقننة بنهاية مفتوحة، وكان نصّ هذه الأسئلة:

السؤال الأول: ما هي أهم أربع مهارات ينبغي توفرها في القائد التربوي؟

السؤال الثاني: ما هي الطرق العلمية التي تتبع من قبلك لحل المشكلات التي تواجهك؟

السؤال الثالث: ما هي المعايير القيادية التي يمكنها أن تجعل المدرسة أحد المؤسسات التربوية المتميزة؟

السؤال الرابع: ما هي المعوقات الإدارية التي يمكنها أن تحول دون تحقيق التميز المدرسي ؟

السؤال الخامس: ما هي السمات الإدارية التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق التميز المدرسي؟

صدق أداتي الدراسة:

أولاً: الاستبانة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد فقراتها (55) (انظر الملحق أ)، وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (10) محكمون (انظر الملحق ب)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها ، حيث تم التغيير في صياغة بعض الفقرات وإضافة في بعضها الآخر وحذف أيضا بعض الفقرات، وفي ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث: صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، فأصبح عدد الفقرات (51) فقرة بعد إجراء كافة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، (انظر الملحق ج).

ثانياً: المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة قامت الباحثة بعرضها على (4) محكمين من تخصصات تربوية مختلفة في جامعات مختلفة أنظر الملحق رقم (د) وقد أشار المحكمون بتعديل بعض الأسئلة وبذلك فقد تحقق الصدق من الأداة.

ثبات أداتي الدراسة

أولاً: الاستبانة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول الآتي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول 4:

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المحور	معامل الثبات
المحور الأول: فاعلية القيادة المدرسية ويتكوّن من المجالات الآتية:		
1.	تفعيل العلاقات الإنسانية	0.91
2.	إشراك المعلمين في المهام القيادية	0.92
3.	تقويض الصلاحيات	0.85
4.	السمات الإدارية لدى القائد	0.90
0.96	الدرجة الكلية	
المحور الثاني: التميز المدرسي		
5.	التميز القيادي	0.90
6.	التميز في الأداء	0.92
7.	التميز الخدماتي	0.90
8.	فعالية ادارة المدرسة	0.95
9.	التميز التنظيمي	0.95
0.98	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لم حاور الاستبانة كانت عالية حيث بلغ معامل الثبات على المحور الأول (0.96) وعلى المحور الثاني (0.98) حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.85 إلى 0.95)، وجميع معاملات الثبات هذه عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

ثانياً: ثبات المقابلة:

لجأت الباحثة إلى طريقتين للتحقق من ثبات المقابلة هما؛ الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلب في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم قامت الباحثة باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتتص المعادلة على الآتي:

معادلة هولستي = $(2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}) / \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في المرتين}$ ، وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة = 26، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة = $(30 + 30) = 60$ ، $26 \times 26 = 52 = 60/52 = 0.86$ وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هـ (0.86).

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.
- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة التربية والتعليم.
- اختيار أفراد العينة بالطريقة المتيسرة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- عرض الأداة على مشرفين الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة على المحكمين للخروج بها بالصورة النهائية.

- حوسبة الاستبانة إلكترونياً.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة المتيسرة من معلمي ومديري المدارس الخاصة، حيث تم توزيع (160) استبانة استرد منها (151) استبانة صالحة للتحليل
- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المعبأة والعمل على تمييزها.
- إدخال البيانات الخاصة بالاستبانة إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها .

ثانياً: المقابلة

لقد تم إجراء هذه المقابلة بالتسلسل، وفق الخطوات التالية:

- حصر مجتمع الدراسة وتحديدته.
- تحديد حجم وطريقة اختيار عينة الدراسة والبالغ عددهم 3 من مديري المدارس الخاصة في محافظة نابلس.
- عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة.
- التأكد من ثبات اداة الدراسة.
- جمع البيانات وتفرغها.
- تحليل استجابات المقابلة والتوصل إلى نتائج البحث النوعي.
- التعليق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وتتكون من:

- **الجنس** : وله مستويان (ذكر، وأنثى)

- **المؤهل العلمي** : وله مستويان (بكالوريوس، وماجستير فأعلى)

- **سنوات الخبرة** : وله ثلاث مستويات (5 سنوات فما دون ، ومن 5-10 سنوات، 10-15 سنة، أكثر

من 15 سنة)

-**التخصص** : وله مستويان (علمي، وأدبي)

المتغير المستقل : ويتمثل في استجابات المبحوثين من مديري المدارس الخاصة ومعلميها على فقرات أداة

الدراسة التي تتعلق بدرجة فاعلية القيادة المدرسية.

المتغير التابع : ويتمثل في استجابات المبحوثين من مديري المدارس ومعلميها على فقرات أداة الدراسة

التي تتعلق بدرجة بتحقيق التميز المدرسي.

المعالجات الإحصائية:

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، و تم معالجة البيانات

إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

- معادلة الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة.

- اختبار العينتين المستقلتين Independent Sample t- test لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وهي: سنوات الخبرة.
- اختبار العينة الواحدة One Sample t- test.
- مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) للارتباط بين متغيري الدراسة بدرجة فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي Leaner Regression للمتغيرات التي بإمكانها التنبؤ بدرجة فاعلية القيادة المدرسية علاقتها بتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.
- معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتطرق هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها والتي تمثلت بأسئلة الاستبانة، وأسئلة المقابلة وتحليلها.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية القيادة المدرسية علاقتها بتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانته مؤلفة من محورين و(51) فقرة بالإضافة إلى مقابلة تتكون من خمسة أسئلة تم توزيعهما على عينة مؤلفة من (151) من معلمي ومديري المدارس الخاصة (3) من المديرين في مدارس محافظة نابلس.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الاستبانة)

وهي النتائج المتعلقة لسؤال الدراسة الأول: ما فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (فاعلية القيادة المدرسية) والمتغير التابع (تحقيق التميز المدرسي) للدرجة الكلية كذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Regression) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول 5:

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (فاعلية القيادة المدرسية) والمتغير التابع (تحقيق التميز المدرسي) من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس.

المحور	تحقيق التميز المدرسي
فاعلية القيادة المدرسية	معامل الارتباط R 0.831**
الدلالة الإحصائية	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (5) إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات محور (فاعلية القيادة المدرسية) ومحور (تحقيق التميز المدرسي) من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس مقدارها (0.833) عند مستوى دلالة (0.000). ولإيجاد التنبؤ بدرجة فاعلية القيادة المدرسية علاقتها بتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس

جدول 6:

نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار التنبؤ بدرجة فاعلية القيادة المدرسية وعلاقتها بتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	β معامل التأثير	مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	64.863	1	64.863	331.554	0.831	0.000*	1.349	0.690	0.831
الخطأ	29.149	149	0.196						
المجموع	94.012	150							

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$)

تشير نتائج الجدول السابق إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (83.1%) من تحقيق التميز المدرسي من خلال فاعلية القيادة المدرسية، أي أن لفاعلية القيادة المدرسية لها دور مهم وأساس في تحديد التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، أما النسبة الباقية والبالغة (16.9%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا يعني أيضا أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورا أساسيا و غير أساسي في تحقيق التميز المدرسي، وفي السياق نفسه ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل

(Adjusted R²) قد بلغ (0.69) وه ما يعكس المستوى الصافي لتأثير فاعلية القيادة المدرسية في التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، ويعني ذلك أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمستوى فاعلية القيادة المدرسية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا ما تؤكد القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (0.831)، ويدعم هذه النتيجة النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (5) التي أشارت بأن العلاقة بين القيادة المدرسية والتميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس كانت طردية موجبة بمعنى كلما زادت درجة فاعلية القيادة المدرسية تزداد معه درجة التميز المدرسي وترتفع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (331.554) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.349).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مستوى فاعلية القيادة المدرسية في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمحور (القيادة المدرسية)، وقد قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وه ($4 = 1 - 5$) ثم قسمته على 5 فترات ($0.8 = 5/4$) وعليه فإن طول الفترة ه (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20 ويعادل 68.2% - 84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61 - 3.40 ويعادل 52.2% - 68.0%) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81 - 2.60 ويعادل 36.2% - 52.0%) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فه الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي يبدأ بالدرجة (دائماً) وتُعطى (5) درجات، ثم

(غالباً) وتعطى (4) درجات، ثم (أحياناً) وتعطى (3) درجات، ثم (نادراً) وتعطى درجتين، و(أبداً) وتعطى درجة واحدة بشكل متساوٍ. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات محور (القيادة المدرسية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	السمات الإدارية لدى القائد	4.11	0.73	82.2	كبيرة
2	1	تفعيل العلاقات الإنسانية	4.06	0.74	81.2	كبيرة
3	2	إشراك المعلمين في المهام القيادية	3.68	0.86	73.6	كبيرة
4	3	تفويض الصلاحيات	3.21	0.79	64.2	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.76	0.67	75.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) أن درجة مجالات (القيادة المدرسية) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.21) (4.11) وهما المجالات (تفويض الصلاحيات) (السمات الإدارية لدى القائد)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.76) .

أما بالنسبة ل فقرات المجالات، فقد جاءت نتائجها كالتالي:

المجال الأول : تفعيل العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال والجدول (8) يبين ذلك

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (تفعيل العلاقات

الإنسانية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة	4.32	0.77	86.4	كبيرة جداً
2	7	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	4.26	0.86	85.2	كبيرة جداً
3	1	يسهم مدبر المدرسة في توفير مناخ العلاقات الإنسانية	4.19	0.92	83.8	كبيرة
4	2	يوفر مدير المدرسة ج يسوده التفاهم	4.07	0.94	81.4	كبيرة
5	5	يتصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين	3.91	0.99	78.2	كبيرة
6	4	يتفهم مدير المدرسة مشاكل المعلمين	3.90	1.05	78.0	كبيرة
7	6	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين	3.75	1.11	75.0	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.06	0.74	81.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن درجة فقرات مجال (تفعيل العلاقات الإنسانية) كانت

جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.75) (4.32) وهما

الفقرات (يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين) (يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع

المعلمين في المناسبات المختلفة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.06) .

المجال الثاني : إشراك المعلمين في المهام القيادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال والجدول (9) يبين ذلك

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (إشراك المعلمين في المهام القيادية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين .	3.86	1.06	77.2	كبيرة
2	6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية	3.85	1.07	77.0	كبيرة
3	5	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية	3.78	1.05	75.6	كبيرة
4	3	يناقش مدير المدرسة القرارات التي يتخذها بصورة جماعية	3.65	1.13	73.0	كبيرة
5	1	يتيح مدير المدرسة للمعلمين المشاركة في القيادة المدرسية	3.60	1.13	72.0	كبيرة
6	7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	3.55	1.15	71.0	كبيرة
7	2	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات	3.44	1.11	68.6	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.68	0.86	73.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن درجة فقرات مجال (إشراك المعلمين في المهام القيادية) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.44) (3.68) وهما الفقرات (يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات) (يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.68) .

المجال الثالث : تفويض الصلاحيات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال والجدول (10) يبين ذلك

جدول 10:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (تفويض

الصلاحيات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يمنح مدير المدرسة المعلم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.	3.96	0.93	79.2	كبيرة
2	1	يبتعد مدير المدرسة عن المركزية في اتخاذ القرارات	3.33	1.17	66.6	متوسطة
3	2	يفوض مدير المدرسة مهامه الروتينية لبعض المعلمين.	3.27	1.11	65.4	متوسطة
4	4	يفوض مدير المدرسة المعلمين حل المشكلات الإدارية	2.78	1.08	55.6	متوسطة
5	5	يتيح مدير المدرسة الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل	2.71	1.10	54.2	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.21	0.79	64.2	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) أن درجة فقرات مجال (تفويض الصلاحيات) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.71) (3.96) وهما الفقرات (يتيح مدير المدرسة الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل) (يمنح مدير المدرسة المعلم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.68) .

المجال الرابع : السمات الإدارية لدى القائد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال . يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) ملحق صفحة (103) أن درجة فقرات مجال (السمات الإدارية لدى القائد) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.96) (4.22) وهما الفقرات (يتعامل مدير المدرسة بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون) (يضع مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.11) .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما درجة تحقيق التميز المدرسي في مدارس محافظة

نابلس من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لمجالات محور (تحقيق التميز المدرسي)، وبيان ذلك فيما يلي:

يتضح من خلال البيانات في الجدول (12) ملحق صفحة (104) أن درجة مجالات (تحقيق التميز المدرسي) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.80) (4.01) وهما المجالات (التميز في الأداء) (التميز القيادي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.92) .

أما بالنسبة لفقرات المجالات، فقد جاءت نتائجها كالتالي:

المجال الأول : التميز القيادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال . يتضح من خلال البيانات في الجدول (13) ملحق صفة (105) أن درجة فقرات مجال (التميز القيادي) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.78) (4.19) وهما الفقرات (يسعى مدير المدرسة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة) (يسعى مدير المدرسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي للمدرسة.)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.01) .

المجال الثاني : التميز في الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال . يتضح من خلال البيانات في الجدول (14 : 106) أن درجة فقرات مجال (التميز في الأداء) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.59) (3.94) وهما الفقرات (يخصص مدير المدرسة موازنة خاصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية) (يستخدم مدير المدرسة برنامجا فعالا لدمج المعلمين الجدد في العمل.)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.80) .

المجال الثالث : التميز الخدماتي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال . يتضح من خلال البيانات في الجدول (15) ملحق صفحة (107) أن درجة فقرات مجال (التميز الخدماتي) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.67) (4.18) وهما الفقرات (يقوم مدير المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين) (يقوم مدير المدرسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافق المدرسة لتحسين الخدمات المقدمة للطلبة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.93) .

المجال الرابع : فعالية إدارة المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال . يتضح من خلال البيانات في الجدول (16) ملحق صفحة (108) أن درجة فقرات مجال (فعالية إدارة المدرسة) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.80) (4.09) وهما الفقرات (يتم الاستجابة في تلبية احتياجات جميع الطلاب) (يقوم مدير المدرسة بإتباع منهج متكامل يتضمن التعليم الجيد)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.99).

المحور الخامس: التميز التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وتم تحديد الرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات هذا المجال . يتضح من خلال البيانات في الجدول (17) ملحق صفحة (109) أن درجة فقرات مجال (التميز التنظيمي) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.81) (3.93) وهما الفقرات (يقوم مدير المدرسة بتهيئة البيئة الجاذبة للمعلمين في المدرسة) (يوظف مدير المدرسة وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.78) .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث : هل تختلف درجة فاعلية القيادة المدرسية باختلاف

متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص؟

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل تختلف درجة تحقيق التميز المدرسي باختلاف

متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، ؟

للإجابة عن هذين السؤالين، تم تحليل فرضيات الدراسة (3-12) كما يلي:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي

المدارس في محافظة نابلس.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا

الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأداة ودرجته ما الكلية ومتوسط المجتمع النظري،

وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع هو القيمة (3.00) لأنها التقدير

المتوسط وتفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تم مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكية

(3)، حيث يتضح من نتائج الجدول (18: 110) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين متوسط العينة لمجالات محور فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في

محافظة نابلس (تفعيل العلاقات الإنسانية، وإشراك المعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات،

والسمات الإدارية لدى القائد) وللدرجة الكلية فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائية وموجبة وهذا يدل على أنها

كانت مرتفعة عن المتوسط .

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي

المدارس في محافظة نابلس.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا

الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأداة ودرجته ما الكلية ومتوسط المجتمع النظري،

وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00) لأنها التقدير

المتوسط وتفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تم مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكية

(3)، ويتضح من نتائج الجدول (19) ملحق صفحة (110) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط العينة لمجالات محور تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس (التميز القيادي، والتميز في الأداء، والتميز الخدماتي، فعالية إدارة المدرسة، والتميز التنظيمي) وللدرجة الكلية فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائياً وموجبة وهذا يدل على أنها كانت مرتفعة عن المتوسط.

نتائج الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير الجنس، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ، حيث نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) ملحق صفحة (111) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.654)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس .

نتائج الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ويتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (21) ملحق صفحة (112) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على كافة المحاور وعلى

الدرجة الكلية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.733)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يبين الجدول (22) ملحق صفحة (113) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير حيث كانت أعلى الأوساط لصالح (من 5-10) سنوات وأقلها لصالح (من 10-15 سنة) ولمعرفة إذا وصلت هذه الفروق إلى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثة اختبار تجليل التباين الأحادي، حيث نلاحظ من خلال البيانات الواردة الجدول (23) ملحق صفحة (114) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المحاور والدرجة الكلية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.789)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير التخصص، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (24) ملحق صفحة (115) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص على كافة المجالات

والدرجة الكلية عند المجال الخاص السمات الإدارية لدى القائد ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.064)، فقد بلغت وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير التخصص أما بالنسبة لمجال السمات الإدارية لدى القائد فقد تبين وجود فروق حسب متغير التخصص وكانت الفروق لصالح الأدبي.

نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير الجنس، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (25) ملحق صفحة (116) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، على كافة المجالات والدرجة الكلية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.384)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (26) ملحق صفحة (117) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على كافة المجالات والدرجة الكلية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.976)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية التاسعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ويتضح من الجدول (27) ملحق صفحة (118) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير سنوات الخبرة حيث كانت أعلى الأوساط لصالح (من 5-10) سنوات وأقلها لصالح (من 10-15 سنة) ولمعرفة إذا وصلت هذه الفروق إلى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي حيث نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (28: 119) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، على كافة المجالات والدرجة الكلية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.365)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس الخاصة في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية، المتعلقة بمتغير التخصص، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ، حيث نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (29) ملحق صفحة (120) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص تعزى لمتغير التخصص، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور تحقيق التميز المدرسي (0.361)، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (المقابلة)

استخدمت الباحثة المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة للإجابة عن أسئلة تتعلق بفاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس.

وللتوصل إلى نتائج نوعية في الإجابة على السؤال، قامت الباحثة بإعداد 5 أسئلة لأفراد من 5 مديريين حول فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس، واستخدمت الباحثة لقاءات مباشرة لهذا الغرض، وسجلت إجاباتهم على الأسئلة، وقامت بتفريغ إجابات كل سؤال من أسئلة المقابلة، والذي ساعد الباحثة في الوصول إلى نتائج نوعية، مما يضمن تكاملية البيانات النوعية والكمية والتي تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، وبعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث.

وفيما يلي تستعرض الباحثة نتائج أسئلة المقابلة كما يلي:

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مدراء ومعلمي مدارس محافظة نابلس.

تم إجراء مقابلة مع عدد من مدراء محافظة نابلس وعددهم (3) مدراء من أجل استطلاع آرائهم حول فاعلية القيادة المدرسية وعلاقتها بتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس. وفيما يلي تحليل أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما هي أهم أربع مهارات ينبغي توفرها في القائد التربوي ؟

تشير النتائج إلى الإجماع على بعض النقاط من قبل المقابلين بالإضافة إلى وجود تنوع في الصفات

الأخرى التي أشاروا إليها وكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

1. المدير الأول: أفاد بضرورة توفر القدرة على تحفيز وإدارة فريق عمل، وقدرته على إيجاد اتصال دائم،

أيضا لا بد من توافر القدرة لديه على التخطيط، والقدرة على الإقناع، وأخيرا القدرة على إدارة الأزمة.

2. المدير الثاني: بينت ضرورة توافر التواصل الجيد مع الغير والتواضع لدى القائد، إضافة لقدرته على

بناء فريق عمل جيد، وسرعته بالتعلم، وامتلاكه لرؤية واضحة للمستقبل.

3. المدير الثالث: أفادت بأنه لا بد من توافر مهارة الثقة بالنفس والقدرة على بناء فريق عمل، إضافة

لامتلاك القائد لصفات التواصل والإنسانية. والجدول (30) ملحق صفحة (120) يوضح ذلك.

السؤال الثاني: ما هي الطرق العلمية التي تتبع من قبلك لحل المشكلات التي تواجهك؟

عند سؤال مديرين في مدارس محافظة نابلس عن الطرق العلمية التي تتبع من قبلهم لحل المشكلات التي

تواجههم تم الإجماع على بعضها وتنوعت الإجابات الأخرى وتعددت وكانت كما يلي:

1. المدير الأول: أفاد بأن الملاحظة وطرح الاسئلة، اضافة لتشكيل فرضية او شرح قابل للاختبار والقيام

بالتنبؤ على أساس الفرضية واختيار التنبؤ واستخدام النتائج لإنشاء فرضيات أو توقعات جديدة هي

الخطوات التي يجب القيام بها لحل المشكلة.

2. المدير الثاني: وضح لنا الطرق العلمية لحل المشكلات تبدأ بللشعور بوجود المشكلة، حيث إن الشعور

بحدوث مشكلة ما يعد بمثابة الخطوة الأولى في الحل، ثم تحديد مجموعة من الحلول، واختيار الحل

الأمثل وتطبيقه وتجربته، وأخيرا الحصول على التغذية الراجعة.

3. المدير الثالث: أفاد بأن حل المشكلة يبدأ بالملاحظة، ثم طرح الاسئلة، والتنبؤ وتشكيل الفرضيات، ثم

تحليل البيانات واستخراج النتائج. والجدول (31) ملحق صفحة (121) يوضح ذلك.

السؤال الثالث: ما هي المعايير القيادية التي يمكنها أن تجعل المدرسة أحد المؤسسات التربوية المتميزة؟

تبين لنا من خلال سؤال مديرين عن المعايير التي يمكنها أن تجعل من المدرسة مؤسسة تربوية متميزة وجود الكثير من الاجابات المتنوعة وكانت على ال النحوالتالي:

1. المدير الاول: أفاد باهمية وجود قائد ناجح، اضافة إلى مبنى امن وبيئة مدرسية امنة ، وضرورة توافر كوادر علمية متميزة ومتخصصة، وعلاقات فاعلة مع المجتمع المحلي، بالاضافة إلى تحصيل مميز لدى الطلبة.
2. المدير الثاني: افاد بأن المعايير التي تجعل من المدرسة مميزة بقوله: " توظيف التكنولوجيا في مجال التعليم والمشاركة في الأنشطة اللامنهجية".
3. المدير الثالث: ذكر أن التفكير بعيد المدى والحدائة والابتكار وبناء الثقة هي المعايير التي تجعل من المدرسة مؤسسة تربوية متميزة. والجدول (32) ملحق صفحة (121) يوضح ذلك.

السؤال الرابع: ما هي المعوقات الإدارية التي يمكنها أن تحول دون تحقيق التميز المدرسي ؟

شملت المعوقات الإدارية التي ذكرها لنا مديروا المدارس الكثير من العناصر سواء من داخل المدرسة أ من خارجها، وتتوعت آرائهم حول ما يعيق تحقيق التميز المدرسي كما أجمعوا على بعض الاجابات وفيما يلي عرض لما تم الحصول عليه من اجاباتهم:

1. المدير الأول: افاد بأن ما يعوق تحقيق التميز المدرسي هو عدم الاهتمام بوضع خطة مدرسة، والتردد في اتخاذ القرارات، اضافة إلى تسبب الإدارة المدرسية، وتداخل الصلاحيات فيها، وضعف العلاقات الإنسانية.

2. المدير الثاني: قال: " البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيدات، وعدم وضوح للأهداف، وعدم

الاستفادة من أنظمة المعلومات بين الإدارات، وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة والمعلمين، والتمسك بالقديم".

3. المدير الثالث: بين أن الإدارة التقليدية هي ما تعوق تحقيق التميز المدرسي اضافة إلى إنعدام التعاون، والعشوائية وإنعدام الثقة. والجدول (33) ملحق صفحة (122) يبين ذلك.

السؤال الخامس: ما هي السمات الادارية التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق التميز المدرسي؟

لقد كانت معظم الاجابات التي تم الحصول عليها عن السمات الادارية الواجب توافرها بالقائد لتحقيق التميز المدرسي تدور حول الشخصية القوية الواثقة المتميزة بالذكاء بالاضافة لبعض الصفات الاخرى سيتم تعدادها فيما يلي:

1. المدير الاول: بين لنا بأن القائد الذي يحقق التميز المدرسي يتسم باللدقة والتنظيم، والتحفيز، اضافة إلى

التأثير في الاخرين والتفويض، وتميزه بالذكاء العقلي.

2. المدير الثاني: يقول أن القائد المتميز يجب أن يكون عمله شمولي نابع من تحقيق المصلحة العامة.

3. المدير الثالث: أفاد بأن صفات القائد الذي يحقق التميز المدرسي تتمثل ب الثقة، والاخلاق الحسنة،

والامانة، واحترام الاخرين، بالاضافة لسرعة البديهة.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي

المدارس في محافظة نابلس ؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات محور (فاعلية القيادة المدرسية)

ومحور (تحقيق التميز المدرسي) من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن توظيف الإدارة بما يخدم المؤسسة التعليمية ويرتقي بمستواها إلى درجة

متقدمة من خلال تشجيع الإبداع وتطور المعلمين الذي يؤدي إلى التميز في الأداء وإتقان العمل والخروج

بنتائج إبداعية مع الطلبة، إضافة إلى تعامل المدير بطريقه جديده مع مقترحات المعلمين وه ما يؤدي بدوره

إلى تعزيزهم للاستمرار بإيجاد مقترحات وحلول تقلل من المشكلات التي تواجه مؤسساتهم التعليمية، كما أن

فاعلية الإدارة أيضا تتمثل باهتمام المدير بالوقت بحيث يضع جدولاً زمنياً بتنفيذ الأعمال والسعي لتحقيق

الرؤية المستقبلية للمدرسة، وه ما يصل به لتحقيق بيئة إدارية ومدرسية متميزة.

كما وتفسر الباحثة أيضا أن منح مدير المدرسة الصلاحيات لمعلميه وابتعاده عن المركزية في اتخاذ

القرارات، وتفويضه بعض المهمات الروتينية للمعلمين، وإشراكهم في حل المشكلات، كل ذلك يجعل من

أعمالهم تنجر على أكمل وجه وه ما يحقق بدوره إدارة التميز لديه.

أيضا وتفسر الباحثة السبب إلى توزيع المدير المهام الإدارية وفق قدرات معلميه، وتشجيعهم على المشاركة

في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية، وإشراكهم في وضع خطط علاجية للمشكلات المدرسية، ومناقشة ما

يتم اتخاذه من قرارات، وضع الخطط الاستراتيجية المدرسية، كل ذلك من حرص الإدارة في إشراك

المعلمين وجعلهم أعضاء فاعلين في المدرسة يؤثر بصورة مباشرة وبطريقة قوية في تحقيق الإدارة المدرسية

المتميّزة. كما أن تقبل آراء المعلمين وتفهم مشاكلهم، واتصافه بالصبر في التعامل مع مشاكلهم، وحرصه

على التواصل الاجتماعي مع معلميه هو ما يعمل على تكامل العلاقات الإنسانية والتي بدورها أيضا تكشف عن إدارة التميز في هذه المدرسة. وهو ما يفسر العلاقة الموجبة ما بين فاعلية القيادة المدرسية وتحقيق التميز المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أب حجير واللوح (2018) التي أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية تحقيق التميز المؤسسي ، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة عبد الله (2018) حيث بينت أن الجهود التي تبذلها القيادة التربوية لنشر ثقافة الجودة لدى المعلمين جاءت بتقدير متوسط وأن عمل القيادة التربوية على تحقيق مبدأ القيادة الفعالة جاء بتقدير متوسط بحسب استجابات عينة الدراسة . وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة سلمان (2016) التي بينت وجود ارتباط طردي بين إدارة التغيير وثقافة التميز ، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة حسوني (2013) التي أظهرت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

تفسير النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مستوى فاعلية القيادة المدرسية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس ؟

كشفت النتائج أن درجة مجالات (القيادة المدرسية) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى الدور القيادي الذي يقوم به المدير من ناحية تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدرسة، فيحرص على بناء جسر تواصل ما بينه وبين معلميه ويحقق ذلك من خلال المناسبات الاجتماعية المختلفة، وشعوره بالمسؤولية تجاههم، أيضا من ناحية إشراك المعلمين في المهام القيادية فيكون حريصا على توزيع الأدوار فيما بينهم بما يناسب قدراتهم، وفي تفويضه للصلاحيات فه يمنح معلميه الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، ومن سماته الإدارية التي تميزه بكونه قائد وضعه لجدول زمني لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة، وسعيه لتحقيق الرؤية الاستراتيجية والرسالة المستقبلية المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أب ناصر (2019) التي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين المدرسي على أداة التمكين الكلية تمثل درجة عالية.

تفسير النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني : ما درجة تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس ؟

كشفت النتائج أن درجة مجالات (تحقيق التميز المدرسي) كانت جميعها كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحقيق التميز المدرسي اعتمد على العديد من الأمور كان ابرزها من خلال تحقيق التميز القيادي المتمثل في سعي المدير المستمر إلى تحقيق مركز تنافسي للمدرسة، وتشجيع معلميه على تقديم كل ما هو متميز من الأفكار، اما من ناحية تميزه في الأداء فنجده يستخدم برنامجا فعالا لدمج المعلمين الجدد في العمل، وتوفير ادوات حديثة تساعد المعلمين على القيام أعمالهم، ومن جانب التميز الخدماتي عند المدير المتميز فهو يراقب باستمرار مرافق المدرسة بهدف تحسين الخدمات التي تقدم لطلبته، ويشجع معلميه على تزويده بتغذية راجعة باستمرار ليرتقي بمستوى المدرسة التعليمي، أما فيما يتعلق بفعالية إدارة المدرسة فنجده يقوم بإتباع منهج متكامل بحيث يضمن التعليم الجيد، ويستخدم معايير ثابتة وواضحة لتقييم مستوى مدرسته بما يضمن متابعة مستمرة لسير المناهج كما هو مخطط لها، أما فيما يتعلق بالتميز التنظيمي فيوظف وسائل تقنية حديثة تدعم الجهود الرامية للتميز، كما يوظف كامل الإمكانيات المادية المتوفرة لتحقيق الأهداف المدرسية المخطط لها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلمان (2016) التي أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة لإدارة التغيير ومرتفعة جداً لإدارة التميز . وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة قرعان (2020) التي أظهرت أن مستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة . وتتفق أيضا مع نتائج دراسة سعد وحجازي (2020) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم المهني والتقني محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وذلك بالاعتماد على إجابات المبحوثين التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة على وجود

هذه الأبعاد . وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة سماره، والزيون، والمعلوف (2018) التي أظهرت أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها جاء بدرجة كبيرة. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة العنزي (2015) التي أشارت إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الملهمه في تحقيق التميز المدرسي ، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة العنقري (2014) التي أظهرت ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة ويرابون وآخرون (Wiraporn.et al، 2014) التي أظهرت أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس كان مرتفعاً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة ، وتختلف أيضا مع نتيجة دراسة حسوني (2013) التي أظهرت وجود درجة متوسطة للممارسات القيادة وتختلف أيضا مع نتيجة دراسة النصور (2010) التي أظهرت أن مستوى أبعاد التميز المؤسسي قد حصل على درجة متوسطة.

تفسير النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث : هل تختلف درجة فاعلية القيادة المدرسية باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص ؟

تفسير النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل تختلف درجة تحقيق التميز المدرسي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص؟

تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي

المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الحرص على التواصل الاجتماعي ووجود المناسبات الاجتماعية التي تمكن المديرين من بناء علاقات اجتماعية وتفعيل العلاقات الإنسانية مع معلمهم من خلالها هي ليست حكرا على جنس معين بإمكان كليهما القيام بها، أيضا إشراك المديرين معلمهم بالمهام القيادية بتوزيع المهام الإدارية وفق قدراتهم هي مهمات موجودة داخل مدارس المعلمين الذكور والمعلمات الإناث، بالإضافة إلى جانب تفويض الصلاحيات التي يمنح له المديرين معلمهم صلاحيات لازمة تمكنهم من إنجاز عملهم وإتقانه هي صلاحيات بإمكان كل المديرين القيام بها مع معلمهم، أما السمات الإدارية لدى القائد المدرسي التي تتمثل بوضعه جدول زمني لتنفيذ أعماله وسعيه لتحقيق الرؤية الاستراتيجية المستقبلية هي من ضمن ما يتوجب على جميع المديرين الفاعلين القيام به، كل ذلك ما لم يجعل هناك فرقا فيما استجابات الذكور والإناث لتحقيق هذه البنود.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أب الناصر (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتتفق أيضا مع دراسة أب حجير واللوح (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

تفسير نتائج الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع مديري ومعلمي محافظة نابلس والذين يحملون مؤهلات علمية مختلفة تلقوا التدريبات ذاتها من وزارة التربية والتعليم، ويتم تقييمهم وإعطائهم الإرشادات والتغذية الراجعة على حد سواء وبذلك نجد ما يقوم به المديرين من تفويض للصلاحيات لمعلميهم هي ذاتها دون أي اعتبار للمؤهل العلمي، أيضا ما يتم إشراك المعلمين به من المهام القيادية ه ذاته وذلك لكونهم تلقوا نفس الإرشادات حيث أن زيادة المؤهل العلمي لا تمكنه من إعطاء صلاحيات أكبر أقل، إضافة إلى أن بناء علاقات اجتماعية وتفعيل العلاقات الإنسانية يقوم به الأفراد بنفس النمط بغض النظر عن طبيعة مؤهلاتهم العلمية، أيضا جميع المديرين يجب أن يحملوا سمات إدارية قيادية لا يوجد بها تفاوت كبير على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم تعمل على تفعيل القيادة المدرسية، وه ما لم يجعل هناك فرقا للمؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أب حجبر واللوح (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المحاور والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تشابه ظروف العمل التي يعمل بها المديرين وتعرضهم لنفس الإجراءات ضمن عملهم أيضا نفس مناخ العمل المتكرر لا يجعل معنى كبير لسنوات الخبرة، أيضا أن ما يحتاجه المديرين من تخطيط واتخاذ للقرارات وتقويم للأداء متشابه على مدى السنوات لذلك لا تزيد السنوات التي يمضيها المديرين من فاعلية هذا العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أب ناصر (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة أب حجير واللوح (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص على كافة المجالات والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن رأي المعلمين والمديرين نحو فاعلية القيادة في مدرستهم لا دخل لتخصصه بها فشعوره أن كانت القيادة فاعلة أم لا يعتمد على ما يراه من أعمال وتصرفات لقائد المدرسة، وأن كانت القيادة المدرسية فاعلة فسند جميع معلمي هذه المدرسة يجمعون على ذلك وهم بطبيعة الحال من تخصصات مختلفة، ومن لم تكن مدرسته ذات إدارة فاعلة نجد معلمي هذه المدرسة يجمعون على عدم فعالية القيادة المدرسية وهم أيضا من تخصصات متنوعة وه ما يفسر لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

تفسير نتائج الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن السعي لتحقيق مدرسة متميزة بأفكار معلمها ومركزها فيما بين المدارس ويتطوير كادرها التعليمي بإمكان المديرين من كلا الجنسين الحصول عليه والسعي في تحقيقه، أيضا تحقيق التميز في الأداء من خلال توفير أدوات حديثة للمعلمين وتوفير برامج فعالة لدمج المعلمين وتطوير كفاءاتهم ه احتياج لكافة المعلمين من كلا الجنسين أيضا هو أداء بإمكان المديرين من كلا الجنسين القيام به، بالإضافة إلى أن قدرة المديرين على تقديم خدمات رقابية وتغذية راجعة والاعتماد على التكنولوجيا هي ممارسات واجبة على كلا الجنسين وبإمكانهم على حد سواء القيام بها، وه ما أدى لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة سلمان (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة قرعان (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة العنزي (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات الجنس.

تفسير نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، على كافة المجالات والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن القدرة على الإدارة هي تعتمد على شخصية المدير نفسه فلا تؤثر في هذه الشخصية درجة مؤهلة العلمي، فالمؤهل العلمي لا يمكن المديرين من تحقيق تميز إداري دون وجود القدرات القيادية لديهم، وزيادة المتابعة في إكمال الدراسة والحصول على مؤهلات أعلى تكون ضمن تخصص المدير فمثلا المدير الذي كان تخصصه تربوي يكمل درجة اعلى في التربية والذي تخصصه

علمي أ تكنولوجي يكمل ضمن تخصصه فلا يخرج عن الدائرة التي بنى عليها تعليمة فلا يضيف له خبرات إدارية متميزة، لذلك يكون للمؤهل العلمي فرق بسيط لا يقع ضمن الدلالة الإحصائية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قرعان (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة العنزي (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف المؤهل العلمي. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة سماره، والزبون، والمعلوف (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات العينة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

تفسير نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق المعايير التي تؤدي لتحقيق إدارة التميز هي دافعية ذاتية لدى المديرين والمديرين الذين يسعون لتحقيق التميز ويكون لديهم الدافع الداخلي والذاتي يستمرون في السعي لتحقيقها سواء أكانوا حديثي العمل أم ذو خبرة طويلة الأمد، أما المديرين الذين لا يمتلكون هذا الدافع الداخلي لتحقيق التميز حتى ل عملوا لسنوات تفوق غيرهم لن يتمكنوا من تحقيق التميز والزيادة على سنوات خدمتهم لن تحقق لهم التميز في إدارتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات سنوات الخبرة. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة سماره، والزبون، والمعلوف (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات العينة لدور الإدارة المدرسية في

تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الاردن وفلسطين تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلمان (2016) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت أيضا مع نتيجة دراسة قرعان (2020) التي أظهرت وجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات.

تفسير نتائج الفرضية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص.

كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص تعزى لمتغير التخصص.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن السعي لتحقيق التميز تعتمد على مدى سعي المديرين في تغيير مدارسهم للأفضل وتطوير معلمهم، ومعرفة احتياجاتهم لتلبيتها قدر الإمكان، فمهما يكن تخصص المديرين يتوجب عليهم القيام بهذه الأمور ذاتها في كافة المدارس لذلك لا يكون لعامل التخصص أثر في زيادة تقليل التميز لديهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلمان (2016) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

التوصيات

وفي ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة ببعض التوصيات وهي :

- إجراء زيارات تبادلية لمديري المدارس وذلك بهدف التعرف على الأفكار المختلفة التي يقدموها في مدارسهم.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل إبداعية لمديري المدارس بهدف تدريبهم على تحقيق التميز المدرسي في مدارسهم.
- توفير بيئة مدرسية مناسبة للطلبة والمعلمين من أجل إيجاد مناخ للتميز.
- توفير وسائل تعليمية حديثة لتحقيق التميز الدراسي.
- تعزيز السلوكيات القيادية المدرسية وتدعيم مهارات تطوير الأداء القيادي المدرسي المتميز.
- تشجيع التجديد والابتكار من خلال إجراء مسابقات للمدارس التي يتحقق فيها التميز.
- تشكيل لجان خاصة لمتابعة العمل الإداري في المدارس.

المراجع العلمية

-القرآن الكريم.

المراجع العربية:

أبو حجير، طارق مفلح، واللوح،نبيل عبد. (2018). " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

في قطاع التعليم التقني". المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع

أبو زعيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية

وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

أبو ناصر، فتحي محمد بن علي. (2019). " درجة التمكين الاداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما

يراها مدير المدارس الحكومية بمحافظة الاحساء، " مج 20، ع 1، رسالة ماجستير منشورة، المجلة

العلمية لجامعة الملك فيصل.

ابو ناموس، حسن . (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية

العسكرية في محافظات غزة، رسالة في القيادة والإدارة.

آقماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات،

النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. المملكة العربية السعودية. مقالة. المجلد 36، العدد 12،

ص394-423.

البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب . (2014). درجة توافر الكفايات التقنية لدى قائد المدرسة بمدينة

الرياض. مجلة رسالة التربية وعلم النفس:السعودية، ع47، 41-68.

البدو، كفاح محمد. (2016). دور القيادة التربوية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

التعليم. مجلة رسالة المعلم، مج53(1)، 43-48، الأردن.

بركات، خالد مصطفى. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات على مستويات الأداء في منظمات الأعمال :

دراسة تحليلية نظرية. مجلة البحوث الإدارية: مصر.مج.27.

سباق ، زوينه (2015) . نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون . مجلة مسار الحرية . استرجعت

من <https://cutt.us/miOqI>

التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

الجالودي، ماجدة أحمد، ويطاح، أحمد محمد عبد الجليل (2020) . "درجة ممارسة مديري المدارس

الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقا لنظرية جيم كولينز " مجلة الجامعة

الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج28، ع1، فلسطين.

جمال الدين، نجوى يوسف. (2014). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام

بليبيا. مجلة العلوم التربوية. مج22، ع2، ج1، أبريل 2014، 628-593 .

حسن، ماهر محمد صالح، (2004): القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع،

أريد، لأردن.

حسوني، أنير (2013). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي في

الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة واسط،

م1، ع2.

الحلايقة، غادة .(2016). مفهوم الفاعلية.(موضوع). تم الاسترداد بتاريخ 21 يولي من .

<https://mawdoo3.com>

الحياري، إيمان. (2017). تعريف التدريب. (موضوع).تم الاسترداد بتاريخ 20 يولي من

([/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com))

الدرعي، حميد راشد عبيد. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي

رشوان، حسين. (2018). "نظريات القيادة (خصائص-أنماط-تدريب القادة)"، مؤسسة شباب الجامعة،

جامعة الاسكندرية، مصر.

الرشيد، صالح. (2004). نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. مؤتمر العرب السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد- دور المدير العرب في الإبداع والتميز- شرم الشيخ، مصر.

الروادي، نعيم. (2009). التنمية الشاملة للمجتمع وإعداد المعلم المستقبلي : معادلة مطلوبة. المؤسسات الجامعية لإعداد المعلمين في البلدان العربية : الكتاب السنوي السادس). 265-295. (تم استرجاعه من search.shamaa.org).

سعد، حسين محمد. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان . المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. ع. 29، أيلول 2020

سلمان، عريب. (2016). درجة إدارة التغيير والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سمارة، يوسف. (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها . مجلة جامعة النجاح للأبحاث : العلوم الإنسانية. مج. 34، ع. 5، 2020.

السناني، ناصر بن سالم بن علي. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان . المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. م5، ع19.

شرف، علي محمد، والفريحي، سارة بنت عبد اللطيف . (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، م5، ع3، ص4، المملكة العربية السعودية.

صلاح، رزان. (2017). مفهوم إدارة التغيير. (موضوع). تم الاسترداد بتاريخ 12 يناير من (<https://mawdoo3.com>)

الضلاعين، علي (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. *مجلة العلوم التربوية*، (321). ع، م، ص

الطاني، جعفر حسن جاسم، (2011) العرب وتحديات تكنولوجيا المعلومات. رسالة المكتبة، م46، الأردن. العازمي، منيرة جعيان. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ع2، م. العامري، محمد. (2015). القيادة التربوية للمدرسة وبناء الرؤية. موسوعة مقالات مهارات النجاح تم الاسترداد 12 يناير من <https://sst5.com/Article/1698/34>.

عبد الله، محاسن. (2018). " دور القيادة الإدارية التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم -محلية جبل أولياء، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

العبيد، آمال. (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية). استرجعت

العربية للتربية النوعية. مج5، ع17، 115-140 تم استرجاعه من search.shamaa.org.

عقل، أمل فتحي (2017): دراسات في تطوير التعليم الجامعي في ضوء التحديات المعاصرة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.

العنزي، خالد جاسم محمد. (2019). (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز) ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.

العنزي، فواز. (2015). "اثر القيادة الملهمه في تحقيق التميز المدرسي" . مؤتمر شركاء في التميز، وزارة التعليم الكويتية، الكويت.

العنزي، ماجد. (2018). الإدارة التربوية والإدارة العسكرية. دار الشبل للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العنقري، عبد العزيز. (2014). أثر القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف.

غازي، علي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، ع5، 7-9.

قاسم، أنس بن محمد إسماعيل، زاهر، ضياء الدين مشرف. (2019). "مدى تمكين المديرين من مهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جدة". رسالة ماجستير منشورة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، م26، ع118.

قرعان، هيفاء حسين. (2020). (إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، الأردن.

القيوتي، قاسم. (2012). "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات العلوم الإدارية، م41، ع1، الجامعة الأردنية، 2014، ص67.

قشطة، منى حمد. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

محمد، هبة تقي (2008) تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية. العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر.

مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة . المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مج. 4، ع. 17، يولي 2020. ص ص. 1-38 .

المشعلة، فاطمة. (2018). مفهوم عملية التدريب. (موضوع). تم الاسترداد من 25 يولي من ([/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com))

معمار، صلاح صالح. (2021). دور القيادة المدرسية في دعم برامج رعاية الموهوبين من وجهة المغربي، محمد. (2016) (السلوك /التنظيمي. المملكة العربية السعودية ، الر رياض : مكتبة الرشد.

من <https://search.mandumah.com/Record/1014194>

منيرة، جمادي. (2020). مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديد للقائد لبناء المنظمات المتعلمة. **المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية**، جامعة باجي مختار-عنا، م12، ع1.

نجم، نجم عبود (2020). القيادة في القرن الواحد والعشرين، كتاب ص 27 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن .

النسور، أسماء. (2010). " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.

نظر الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية على المنطقة الشرقية بالإمارات العربية المتحدة. المجلة

هاجرة، غانم . (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

الهلال، الهلالي الشربيني ، وغبور، أماني السيد (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في

جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، م20، ع11. 83-142.

- Atkinson, H. Clark, M. (2006). Strategy Implementation : A role for the Balanced Scorecard. Management Decision, 44 (10), 1441-1406.
- Al-daihani, S. (2017). Achieving Excellence in Kuwait Schools: A School Leaders. Viewpoint Arts and social sciences Journal, 8(3). 1-7
- Beshay, (2019), The role of effective leadership in achieving institutional excellence. Article.
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature review. International Journal of Educational Management, 32(7), 1245-1265.
- BROWN, Ivonne (2005). **School superintendents-perceptions and level of Superport fox extracurricular activities**. Ed. University of Virginia.
- Goldman, Ellen, (2012), "Leadership practices that encourage strategic thinking", Journal of Strategy and Management, Vol 5 Iss: 1
- Implementation: **A case of UNICEF Somalia**. A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Business Administration (MBA) UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY –AFRICA
- Iqbal, M. & Ahmad, S. & Khan, W. (2014). School Excellence: principals Perceptions and Student, Expectations: FWU Journal of Social Sciences, 8(2), 15-25
- Irime, E. & Baleanu, I. (2010). " TQM AND BUSINESS EXCELLENCE " , Annals of the University of Petrosani, Economics, 10(4), 125-134.
- Ivanec, J. (1997). Management, Quality and competitiveness. 2nd edition. IRWIN.
- Kitonga, DANIEL MWENDWA. (2017). **“strategic leadership Practices and Organizational performance in-not-for-profit Organizations in Nairobi County in Kenya”**. A thesis submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management Option) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Muasya, VIVIAN. (2017). **“The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy**
- Sharratt, L. (2016). **Moving from Good to /great to Innovation Leadership**. A paper presented at The International Congress of School Effectiveness and Improvement.

Weldy, T. G, (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 1: 58-68.

WirapornDeeboonmee and WallaphaAriratana,(2014) **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,112.

ملحق أ: الاستبانة في صورتها لأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " فاعلية القيادة المدرسية علاقتها بتحقيق التميز المدرسي ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري والمعلمين في مدارس محافظة نابلس " .

يرجى من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات ، من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة ، وذلك بوضع إشارة (X) أما كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علما بأن جميع إجاباتك سوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط .

شكرا لحسن تعاونكم مع وافر الاحترام

الباحثة: إسراء شرف

* يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق عليك

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي : بكالوريوس تأهيل تربوي ماجستير فأعلى

(3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 سنة

أكثر من 15 سنة

(4) التخصص : علمي أدبي

* يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية

المحور الاول : فاعلية القيادة المدرسية

البعد الأول : تفعيل العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابدأ
1.	يسهم القائد في توفير مناخ العلاقات الإنسانية					
2.	يوفر ج يسوده التقاهم					
3.	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة					
4.	يتفهم مشاكل المعلمين					
5.	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين					
6	يتقبل آراء المعلمين					
7	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين					

البعد الثاني : إشراك المعلمين في المهام القيادية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابدأ
1.	يتيح للمعلمين المشاركة في القيادة المدرسية					
2.	يحرص على مشاركة المعلمين في صنع القرارات					
3.	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية					
4.	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.					
5.	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية					
6	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية.					
7	يشرك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة					

البعد الثالث : تفويض الصلاحيات

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابدأ
1.	يبتعد القائد عن المركزية في اتخاذ القرارات					
2.	يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.					
3.	يمنح المعلم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.					
4.	يفوض المعلمين حل المشكلات الإدارية					

						5. يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل
--	--	--	--	--	--	---

البعد الرابع : السمات الإدارية لدى القائد

الرقم	الفقرة	غالبا	أحيانا	نادراً	ابدأ	دائما
1.	يسعى إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية والرسالة المستقبلية للمدرسة.					
2.	يعزز روح الإبداع والتطور لدى المعلمين.					
3.	يوفر بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية.					
4.	يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون.					
5.	يضع القائد جدول زمني لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة.					

البعد الخامس : التميز التنظيمي

الرقم	الفقرة	غالبا	أحيانا	نادراً	ابدأ	دائما
1.	تهيئة البيئة الجاذبة للعاملين في المدرسة.					
2.	توظيف الإمكانيات المادية المتوافرة لتحقيق أهداف المدرسة.					
3.	توظيف وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز.					
4.	تحقيق الشفافية في تقييم أداء المعلمين.					
5.	لدى القائد القدرة الإبداعية في إحداث التطوير المدرسي.					

المحور الثاني : التميز المدرسي

البعد الأول: التميز القيادي

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	ابدأ
1	يؤكد القائد على الالتزام بمعايير التميز القيادي.					
2	تتبنى إدارة المدرسة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات الطلبة.					
3	يهتم القائد بإقامة الدورات التدريبية للمعلمين.					
4	يسعى القائد باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي للمدرسة.					

5	يشجع القائد الموظفين على تقديم أفكار متميزة.				
6	يعمل القائد على تحفيز المعلمين ليقدموا خدمات متميزة.				
7	يسعى القائد إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة				

البعد الثاني: التميز البشري

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يوفر القائد بيئة تشجع الاتصال المباشر بالمرؤوسين.					
2	يقوم القائد بتطوير كفاءات موظفي المدرسة لتحقيق الإبداع.					
3	يوفر القائد أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم.					
4	يستخدم القائد برنامجاً فعالاً لدمج المعلمين الجدد في العمل.					
5	يخصص القائد موازنة خاصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية.					

البعد الثالث: التميز الخدماتي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يقوم القائد بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الطلبة والمعلمين.					
2	تعتمد المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.					
3	يقوم القائد بالرقابة بشكل مستمر على مرافق المدرسة لتحسين الخدمات المقدمة للطلبة.					
4	يشجع القائد التغذية الراجعة مع المعلمين للارتقاء بالمستوى التعليمي في المدرسة.					

البعد الرابع: سمعة المدرسة

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تركز ثقافة المدرسة بقوة على التعلم وبناء الطموح التربوي.					
2	يوجد منهج استراتيجي مخطط لتطوير الاداء التربوي في المدرسة.					
3	يتم اتباع منهج متكامل يتضمن التعليم الجيد					
4	يتم الاستجابة في تلبية احتياجات جميع الطلاب					
5	يتم استخدام ممارسات ثابتة للتقييم على مستوى					

					المدرسة لرصد تعلم الطالب للمناهج الدراسية والتخطيط لها.
					6 يلتزم المعلمين بتحديد وفهم وتنفيذ أفضل أساليب التدريس وأوضحها.

البعد الخامس: المكافآت والجوائز

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتم تحفيز الطلبة المتفوقين من خلال مكافآت عينية ومادية.					
2	يتم تقديم جوائز للطالب المتفوق.					
3	تحصل المدرسة على شهادات تقديرية للمستوى التعليمي المميز فيها					
4	يتم تصنيف المدرسة كمؤسسة متميزة نتيجة طرق التعليم المتبعة فيها.					

ملحق ب: أسماء المحكمين

1.	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
2.	أ. د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
3.	أ.د. يوسف ذياب	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
5.	د. محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية
6.	د. صلاح ياسين	جامعة النجاح الوطنية
7.	د. يمان صليح	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. يحيى ندى	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. إيناس العيسى	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. هشام شناعة	جامعة خضوري

ملحق ج: الاستبانة بصورتها النهائية
جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا



تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التميز المدرسي

من وجهة نظر مديري ومعلمي مدارس محافظة نابلس " .

يرجى من حضرتكم التعاون في استكمال البيانات ، من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة ،
وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة والتي تراها مناسبة ، علما بأن جميع
إجاباتك سوف تعامل بسرية تامة لغايات البحث العلمي فقط .

شكرا لحسن تعاونكم مع وافر الاحترام

الباحثة: اسراء سمير شرف

* يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق عليك

1) الجنس: ذكر أنثى

2) المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى

3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10

من 10 - أقل من 15 سنة فأكثر

4) التخصص: علوم تطبيقية علوم إنسانية

* يرجى وضع شارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية

المحور الأول: فاعلية القيادة المدرسية

المجال الأول : تفعيل العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يسهم مدير المدرسة في ترسيخ مناخ العلاقات الإنسانية في المدرسة.					
2.	يوفر مدير المدرسة جو يسوده التفاهم بين المعلمين.					
3.	يحرص مدير المدرسة على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة.					
4.	يتقهم مدير المدرسة مشاكل المعلمين جيداً.					
5.	يتصف مدير المدرسة بالصبر في تعامله مع المعلمين.					
6.	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين بصدق ورحب.					
7.	يعزز مدير المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					

المجال الثاني : إشراك المعلمين في المهام القيادية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يقوم مدير المدرسة بإتاحة الفرصة للمعلمين المشاركة في القيادة المدرسية					
2.	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية					
3.	يناقش مدير المدرسة القرارات التي يتخذها بصورة جماعية					
4.	يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.					
5.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات التي تحدث في المدرسة.					
6.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية.					
7.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.					

المجال الثالث : تفويض الصلاحيات

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يحرص مدير المدرسة على الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.					
2.	يحرص مدير المدرسة على تفويض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.					
3.	يحرص مدير المدرسة على منح المعلم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.					
4.	يحرص مدير المدرسة على تفويض المعلمين في حل المشكلات الإدارية.					
5.	يحرص مدير المدرسة على إتاحة الفرصة لإكساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل					

المجال الرابع : السمات الإدارية لدى القائد

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية والرسالة المستقبلية للمدرسة.					
2.	يعزز مدير المدرسة روح الإبداع والتطور لدى المعلمين.					
3.	يوفر مدير المدرسة بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية.					
4.	يتعامل مدير المدرسة بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون.					
5.	يضع مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة.					

المحور الثاني : التميز المدرسي

المجال الأول: التميز القيادي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادراً	ابدأ
1.	يؤكد مدير المدرسة على الالتزام بمعايير التميز القيادي.					
2.	يتبنى مدير المدرسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة.					
3.	يهتم مدير المدرسة بعقد الدورات التدريبية للمعلمين.					
4.	يسعى مدير المدرسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي للمدرسة.					
5.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار متميزة.					
6.	يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين ليقدموا خدمات متميزة.					
7.	يسعى مدير المدرسة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.					

المجال الثاني : التميز في الأداء

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادراً	ابدأ
1.	يوفر مدير المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر بالمرؤوسين.					
2.	يقوم مدير المدرسة بتطوير كفاءات موظفي المدرسة لتحقيق الإبداع.					
3.	يوفر مدير المدرسة أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم.					
4.	يستخدم مدير المدرسة برنامجاً فعالاً لدمج المعلمين الجدد في العمل.					
5.	يخصص مدير المدرسة موازنة خاصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية.					

المجال الثالث: التميز الخدماتي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادراً	ابدأ
1.	يقوم مدير المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين.					
2.	يعتمد مدير المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة					

					في تقديم خدمات المدرسة.
					3. يقوم مدير المدرسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافق المدرسة لتحسين الخدمات المقدمة للطلبة.
					4. يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة مع المعلمين للارتقاء بالمستوى التعليمي في المدرسة.

المجال الرابع : فعالية إدارة المدرسة

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يركز مدير المدرسة على ثقافة المدرسة بقوة على التعلم وبناء الطموح التربوي.					
2.	يؤكد مدير المدرسة على منهج استراتيجي مخطط لتطوير الأداء التربوي في المدرسة.					
3.	يقوم مدير المدرسة بإتباع منهج متكامل يتضمن التعليم الجيد					
4.	يتم الاستجابة في تلبية احتياجات المعلمين .					
5.	يستخدم مدير المدرسة معايير ثابتة وواضحة للتقييم على مستوى المدرسة لمتابعة سير المناهج الدراسية والتخطيط لها.					
6.	يلتزم مدير المدرسة بتوفير أدوات تناسب أساليب التدريس وأوضاعها.					

المجال الخامس : التميز التنظيمي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
6.	يقوم مدير المدرسة بتهيئة البيئة الجاذبة للمعلمين في المدرسة					
7.	يوظف مدير المدرسة الإمكانيات المادية المتوفرة لتحقيق أهداف المدرسة.					
8.	يوظف مدير المدرسة وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز .					
9.	يحقق مدير المدرسة الشفافية في تقييم أداء المعلمين.					
10	لدى مدير المدرسة القدرة الإبداعية في إحداث التطوير المدرسي.					

ملحق د: أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما هي أهم أربع مهارات ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي؟

السؤال الثاني: ما هي الطرق العلمية التي تتبع من قبلك لحل المشكلات التي تواجهك؟

السؤال الثالث: ما هي المعايير القيادية التي يمكنها أن تجعل المدرسة أحد المؤسسات التربوية المتميزة؟

السؤال الرابع: ما هي المعوقات الإدارية التي يمكنها أن تحول دون تحقيق التميز المدرسي؟

السؤال الخامس: ما هي السمات الإدارية التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق التميز المدرسي؟

ملحق هـ: أسماء المحكمين للمقابلة

1.	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
2.	أ.د. معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. هبة سليم	جامعة النجاح الوطنية

ملحق و: الجداول

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (السمات الإدارية لدى القائد) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	5	يضع مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية في المدرسة	4.22	0.91	84.8	كبيرة جداً
2	1	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية والرسالة المستقبلية للمدرسة	4.21	0.86	84.2	كبيرة جداً
3	3	يوفر مدير المدرسة بيئة مدرسية مناسبة تخدم العملية التربوية.	4.13	0.87	82.6	كبيرة
4	2	يعزز مدير المدرسة روح الإبداع والتطور لدى المعلمين	4.03	0.96	80.6	كبيرة
5	4	يتعامل مدير المدرسة بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون	3.96	0.98	79.2	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.11	0.73	82.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 12:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات محور (تحقيق التميز المدرسي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقمها في الاستبانة	الترتيب
كبيرة	80.2	0.75	4.01	التميز القيادي	1	1
كبيرة	79.8	0.81	3.99	فعالية إدارة المدرسة	4	2
كبيرة	78.6	0.86	3.93	التميز الخدماتي	3	3
كبيرة	77.4	0.92	3.87	التميز التنظيمي	5	4
كبيرة	76.0	0.87	3.80	التميز في الأداء	2	5
كبيرة	78.4	0.79	3.92	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 13:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز القيادي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	يسعى مدير المدرسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي للمدرسة.	4.19	1.01	83.8	كبيرة
2	5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار متميزة.	4.12	0.98	82.4	كبيرة
3	2	يتبنى مدير المدرسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة.	4.03	0.89	80.6	كبيرة
4	3	يهتم مدير المدرسة بعقد الدورات التدريبية للمعلمين.	4.01	1.02	80.2	كبيرة
5	1	يؤكد مدير المدرسة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	4.00	0.95	80.0	كبيرة
6	6	يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين ليقدموا خدمات متميزة.	3.98	1.07	79.6	كبيرة
7	7	يسعى مدير المدرسة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة	3.78	1.00	75.6	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.01	0.75	80.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 14:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز في الأداء) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	يستخدم مدير المدرسة برنامجاً فعالاً لدمج المعلمين الجدد في العمل	3.94	0.98	78.8	كبيرة
2	3	يوفر مدير المدرسة أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم	3.92	1.00	78.4	كبيرة
3	2	يقوم مدير المدرسة بتطوير كفاءات موظفي المدرسة لتحقيق الإبداع	3.83	1.08	76.6	كبيرة
4	1	يوفر مدير المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر بالمرؤوسين	3.74	1.06	74.8	كبيرة
5	5	يخصص مدير المدرسة موازنة خاصة للمعلمين لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية	3.59	1.16	71.8	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.80	0.87	76.0	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 15:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز الخدماتي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يقوم مدير المدرسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافق المدرسة لتحسين الخدمات المقدمة للطلبة.	4.18	0.94	83.6	كبيرة
2	4	يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة مع المعلمين للارتقاء بالمستوى التعليمي في المدرسة.	3.96	1.11	79.2	كبيرة
3	2	يعتمد مدير المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3.91	0.96	78.2	كبيرة
4	1	يقوم مدير المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المعلمين	3.67	1.17	73.4	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.93	0.86	78.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 16:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (فعالية إدارة المدرسة)

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يقوم مدير المدرسة بإتباع منهج متكامل يتضمن التعليم الجيد	4.09	0.86	81.8	كبيرة
2	5	يستخدم مدير المدرسة معايير ثابتة وواضحة للتقييم على مستوى المدرسة لمتابعة سير المناهج الدراسية والتخطيط لها	4.08	0.97	81.6	كبيرة
3	1	يركز مدير المدرسة على ثقافة المدرسة بقوة على التعلم وبناء الطموح التربوي.	4.03	0.99	80.6	كبيرة
4	2	يؤكد مدير المدرسة على منهج استراتيجي مخطط لتطوير الأداء التربوي في المدرسة.	4.01	0.93	80.2	كبيرة
5	6	يلتزم مدير المدرسة بتوفير أدوات تناسب أساليب التدريس وأوضاعها	3.92	0.93	78.4	كبيرة
6	4	يتم الاستجابة في تلبية احتياجات جميع الطلاب	3.80	0.97	76.0	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.99	0.81	79.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 17:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال (التميز التنظيمي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يوظف مدير المدرسة وسائل التقنية الحديثة في دعم الجهود الرامية للتميز	3.93	1.00	78.6	كبيرة
2	2	يوظف مدير المدرسة الإمكانيات المادية المتوافرة لتحقيق أهداف المدرسة	3.92	.98	78.4	كبيرة
3	4	يحقق مدير المدرسة الشفافية في تقييم أداء المعلمين.	3.90	1.09	78.0	كبيرة
4	5	لدى مدير المدرسة القدرة الإبداعية في إحداث التطوير المدرسي.	3.82	1.07	76.4	كبيرة
5	1	يقوم مدير المدرسة بتهيئة البيئة الجاذبة للمعلمين في المدرسة	3.81	1.07	76.2	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.87	0.92	77.4	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 18:

نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول مجالات محور فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس

الرقم	المجالات	العينة (ن=151)		درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	تفعيل العلاقات الإنسانية	4.06	0.74	150	0.000*
2	إشراك المعلمين في المهام القيادية	3.68	0.86	150	0.000*
3	تفويض الصلاحيات	3.21	0.79	150	0.000*
4	السمات الإدارية لدى القائد	4.11	0.73	150	0.000*
5	الدرجة الكلية (فاعلية القيادة المدرسية)	3.76	0.67	150	0.000*

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة اختبار (3.00)

جدول 19:

نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول مجالات محور تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس.

الرقم	المجالات	العينة (ن=151)		درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	التميز القيادي	4.01	0.75	150	0.000*
2	التميز في الأداء	3.80	0.87	150	0.000*
3	التميز الخدماتي	3.93	0.86	150	0.000*
4	فاعلية إدارة المدرسة	3.99	0.81	150	0.000*
5	التميز التنظيمي	3.87	0.92	150	0.000*
6	الدرجة الكلية (تحقيق التميز المدرسي)	3.92	0.79	150	0.000*

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة اختبار (3.00)

جدول 20:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
تفعيل العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	107	4.06	0.76	0.159	0.874
	ماجستير فأعلى	44	4.04	0.70		
إشراك المعلمين في المهام القيادية	بكالوريوس	107	3.70	0.87	0.524	0.601
	ماجستير فأعلى	44	3.62	0.84		
تفويض الصلاحيات	بكالوريوس	107	3.20	0.78	-	0.879
	ماجستير فأعلى	44	3.22	0.82		
السمات الإدارية لدى القائد	بكالوريوس	107	4.14	0.75	0.650	0.516
	ماجستير فأعلى	44	4.05	0.67		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	107	3.77	0.69	0.342	0.733
	ماجستير فأعلى	44	3.73	0.65		

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$)

جدول 21:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغيرات
.83242	4.00	44	أقل من 5 سنوات	تفعيل العلاقات الإنسانية
.70842	4.21	31	من 5-10 سنوات	
.61859	4.11	25	10-15 سنة	
.75158	3.99	51	أكثر من 15 سنة	
.74586	4.06	151	المجموع	
.82876	3.69	44	أقل من 5 سنوات	إشراك المعلمين في المهام القيادية
.98545	3.79	31	من 5-10 سنوات	
.81022	3.51	25	10-15 سنة	
.86406	3.68	51	أكثر من 15 سنة	
.86747	3.68	151	المجموع	
.74270	3.09	44	أقل من 5 سنوات	تفويض الصلاحيات
.85901	3.15	31	من 5-10 سنوات	
.80689	3.22	25	10-15 سنة	
.79023	3.34	51	أكثر من 15 سنة	
.79271	3.21	151	المجموع	
.76780	4.04	44	أقل من 5 سنوات	السمات الإدارية لدى القائد
.69251	4.29	31	من 5-10 سنوات	
.75339	4.04	25	10-15 سنة	
.72263	4.10	51	أكثر من 15 سنة	
.73373	4.11	151	المجموع	
0.66	3.70	44	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.71	3.86	31	من 5-10 سنوات	
0.61	3.72	25	10-15 سنة	
0.70	3.77	51	أكثر من 15 سنة	
0.67	3.76	151	المجموع	

جدول 22:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المعرفة بالكفايات التكنولوجية وتطبيقها في الإدارة المدرسية في مدارس مديرية جنوب نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.168	3	0.389	0.695	0.556
	داخل المجموعات	82.279	147	0.560		
	المجموع	83.446	150			
إشراك المعلمين في المهام القيادية	بين المجموعات	1.122	3	0.374	0.492	0.688
	داخل المجموعات	111.753	147	0.760		
	المجموع	112.875	150			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	1.554	3	0.518	0.821	0.484
	داخل المجموعات	92.705	147	0.631		
	المجموع	94.259	150			
السمات الإدارية لدى القائد	بين المجموعات	1.287	3	0.429	0.793	0.499
	داخل المجموعات	79.468	147	0.541		
	المجموع	80.755	150			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.489	3	0.163	0.350	0.789
	داخل المجموعات	68.529	147	0.466		
	المجموع	69.018	150			

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ ANOVA)

جدول 23:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة فاعلية القيادة المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
تفعيل العلاقات الإنسانية	علمي	38	4.22	0.62	1.584	0.115
	أدبي	113	4.00	0.77		
إشراك المعلمين في المهام القيادية	علمي	38	3.82	0.69	1.200	0.232
	أدبي	113	3.63	0.91		
تفويض الصلاحيات	علمي	38	3.40	0.71	1.701	0.091
	أدبي	113	3.14	0.81		
السمات الإدارية لدى القائد	علمي	38	4.32	0.55	2.019	*0.045
	أدبي	113	4.04	0.77		
الدرجة الكلية	علمي	38	3.94	0.52	1.866	0.064
	أدبي	113	3.70	0.71		

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة = 0.05α)

جدول 24:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التميز القيادي	ذكر	23	3.80	0.68	-	0.144
	أنثى	128	4.05	0.76	1.469	
التميز في الأداء	ذكر	23	3.63	0.64	-	0.301
	أنثى	128	3.84	0.91	1.037	
التميز الخدماتي	ذكر	23	3.81	0.77	-	0.479
	أنثى	128	3.95	0.88	0.710	
فعالية إدارة المدرسة	ذكر	23	3.86	0.69	-	0.433
	أنثى	128	4.01	0.83	0.786	
التميز التنظيمي	ذكر	23	3.84	0.69	-	0.846
	أنثى	128	3.88	0.96	0.195	
الدرجة الكلية	ذكر	23	3.79	0.61	-	0.384
	أنثى	128	3.95	0.81	0.873	

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة = 0.05α)

جدول 25:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغيرات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التميز القيادي	بكالوريوس	107	4.04	0.77	0.747	0.456
	ماجستير فأعلى	44	3.94	0.71		
التميز في الأداء	بكالوريوس	107	3.78	0.90	-	0.543
	ماجستير فأعلى	44	3.87	0.80		
التميز الخدماتي	بكالوريوس	107	3.94	0.91	0.326	0.745
	ماجستير فأعلى	44	3.89	0.74		
فعالية إدارة المدرسة	بكالوريوس	107	3.99	0.85	0.118	0.906
	ماجستير فأعلى	44	3.98	0.73		
التميز التنظيمي	بكالوريوس	107	3.85	0.96	-	0.567
	ماجستير فأعلى	44	3.94	0.82		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	107	3.92	0.83	-	0.976
	ماجستير فأعلى	44	3.92	0.68		

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$)

جدول 26:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغيرات
0.73699	3.9838	44	أقل من 5 سنوات	التميز القيادي
0.75270	4.1705	31	من 5-10 سنوات	
0.76153	3.9714	25	10-15 سنة	
0.78228	3.9832	51	أكثر من 15 سنة	التميز في الأداء
0.75612	4.0199	151	المجموع	
0.85561	3.8045	44	أقل من 5 سنوات	
0.99591	4.0129	31	من 5-10 سنوات	
0.87178	3.6800	25	10-15 سنة	التميز الخدماتي
0.82325	3.7529	51	أكثر من 15 سنة	
0.87646	3.8093	151	المجموع	
0.88638	3.7955	44	أقل من 5 سنوات	
0.80623	4.2500	31	من 5-10 سنوات	فعالية إدارة المدرسة
0.84755	3.7700	25	10-15 سنة	
0.87262	3.9412	51	أكثر من 15 سنة	
0.86876	3.9338	151	المجموع	
0.82011	3.9659	44	أقل من 5 سنوات	التميز التنظيمي
0.80760	4.2151	31	من 5-10 سنوات	
0.79308	3.8867	25	10-15 سنة	
0.83671	3.9346	51	أكثر من 15 سنة	
0.81896	3.9934	151	المجموع	الدرجة الكلية
0.87666	3.8727	44	أقل من 5 سنوات	
0.98636	4.0903	31	من 5-10 سنوات	
0.98489	3.7600	25	10-15 سنة	
0.89658	3.8118	51	أكثر من 15 سنة	الدرجة الكلية
0.92260	3.8781	151	المجموع	
0.76528	3.8845	44	أقل من 5 سنوات	
0.81732	4.1478	31	من 5-10 سنوات	
0.81543	3.8136	25	10-15 سنة	الدرجة الكلية
0.78520	3.8847	51	أكثر من 15 سنة	
0.79167	3.9269	151	المجموع	

جدول 27:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	0.888	3	0.296	0.513	0.674
	داخل المجموعات	84.869	147	0.577		
	المجموع	85.757	150			
التميز في الأداء	بين المجموعات	1.866	3	0.622	0.807	0.492
	داخل المجموعات	113.361	147	0.771		
	المجموع	115.227	150			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	4.615	3	1.538	2.082	0.105
	داخل المجموعات	108.598	147	0.739		
	المجموع	113.213	150			
فعالية إدارة المدرسة	بين المجموعات	2.017	3	0.672	1.003	0.394
	داخل المجموعات	98.587	147	0.671		
	المجموع	100.604	150			
التميز التنظيمي	بين المجموعات	1.971	3	0.657	0.768	0.514
	داخل المجموعات	125.707	147	0.855		
	المجموع	127.678	150			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.003	3	0.668	1.067	0.365
	داخل المجموعات	92.009	147	0.626		
	المجموع	94.012	150			

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$ ANOVA)

جدول 28:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول درجة تحقيق التميز المدرسي لدى مديري ومعلمي المدارس في محافظة نابلس تعزى لمتغير التخصص

المتغير	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
التميز القيادي	علمي	38	4.20	0.53	1.738	0.084
	أدبي	113	3.95	0.81		
التميز في الأداء	علمي	38	3.87	0.69	0.565	0.573
	أدبي	113	3.78	0.92		
التميز الخدماتي	علمي	38	4.01	0.65	0.704	0.483
	أدبي	113	3.90	0.93		
فعالية إدارة المدرسة	علمي	38	4.10	0.57	0.973	0.332
	أدبي	113	3.95	0.88		
التميز التنظيمي	علمي	38	3.93	0.66	0.452	0.652
	أدبي	113	3.85	0.99		
الدرجة الكلية	علمي	38	4.02	0.56	0.916	0.361
	أدبي	113	3.89	0.85		

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة = 0.05α)

جدول 29:

توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول المهارات التي ينبغي توفرها في القائد التربوي، حيث كانت تنوعت إجاباتهم وتوزعت على (8) إجابات وكان التوزيع على ال نحوالتالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	بناء فريق عمل	3	23%
2	التواضع	2	15.4%
3	التواصل الجيد	2	15.4%
4	القدرة على التخطيط وامتلاك رؤية مستقبلية	2	15.4%
5	القدرة على ادارة الازمة	1	7.7%
6	سرعة التعلم	1	7.7%
7	الثقة بالنفس	1	7.7%
8	الانسانية	1	7.7%
المجموع			100%

جدول 30:

توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول الطرق العلمية المتبعة في حل المشكلات التي تواجههم، وقد ترتبت الخطوات التي تم تعدادها، ضمن منهجية علمية سليمة مع وجود اختلافات بسيطة وقد اشتملت على الخطوات التالي ذكر تكرارها ضمن (6) خطوات كما في الجدول التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الملاحظة والشعور بالمشكلة	3	18.75%
2	طرح الأسئلة	2	12.5%
3	وضع فرضيات	2	12.5%
4	التنبؤ ووضع فرضيات	3	18.75%
5	اختبار التنبؤات والفرضيات وتحليلها	3	18.75%
6	استخراج النتائج والاستفادة المستقبلية منها	3	18.75%
المجموع			100%

جدول 31:

توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول المعايير القيادية التي يمكنها أن تجعل المدرسة أحد المؤسسات التربوية المتميزة، حيث تنوعت إجاباتهم وتوزعت إجاباتهم على (10) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	التفكير بعيد المدى	1	9%
2	الحدثة وتوظيف التكنولوجيا في التعليم	2	18.1%
3	الابتكار	1	9%
4	بناء الثقة	1	9%
5	المشاركة في الأنشطة اللامنهجية	1	9%
6	وجود قائد ناجح	1	9%
7	مبنى امن وبيئة مدرسية امنة	1	9%
8	كوادر علمية متميزة ومتخصصة	1	9%
9	علاقات فاعلة مع المجتمع المحلي	1	9%
10	تحصيل مميز لدى الطلبة	1	9%
	المجموع	11	100%

جدول 32:

توزيع إجابات مديري مدارس محافظة نابلس حول المعوقات الإدارية التي تحول دون تحقيق التميز المدرسي، حيث توزعت إجاباتهم على إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الإدارة التقليدية	2	22.2%
2	انعدام التعاون	1	11.1%
3	العشوائية وقلة الثقة	1	11.1%
4	عدم وضوح الاهداف والخطط	2	22.2%
5	ضعف البنية التحتية	1	11.1%
6	ضعف العلاقات الإنسانية	1	11.1%
7	تداخل الصلاحيات	1	11.1%
	المجموع	9	100%

جدول 33:

توزيع إجابات مديري محافظات نابلس حول السمات الإدارية التي يجب أن تتوفر في القائد لتحقيق التميز المدرسي حيث تنوعت وتوزعت إجاباتهم على (10) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الدقة	1	%10
2	التنظيم	1	%10
3	التحفيز والتأثير بالآخرين	1	%10
4	الذكاء العقلي	1	%10
5	التفويض	1	%10
6	أن يكون عمله شمولي تابع من تحقيق المصلحة العامة	1	%10
7	الثقة	1	%10
8	الاخلاق الحسنة	1	%10
9	احترام الآخرين	1	%10
10	الامانة	1	%10
	المجموع	10	%100



AN-Najah National University
Faculty of Graduated Studies

**THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL LEADERSHIP
AND TO ACHIEVING SCHOOL EXCELLENCE
FROM THE POINT OF VIEW OF SCHOOLS
PRINCIPALS AND TEACHERS IN
NABLUS GOVERNORATE**

By
Isra' Sameer Misbah Sharaf

Supervisors
Dr. Ashraf Al- Sayegh
Dr. Mohammad Awwad

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2022

**THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL LEADERSHIP AND TO ACHIEVING
SCHOOL EXCELLENCE FROM THE POINT OF VIEW OF SCHOOLS
PRINCIPALS AND TEACHERS IN NABLUS GOVERNORATE**

**By
Isra' Sameer Misbah Sharaf**

**Supervisors
Dr. Ashraf Al- Sayegh
Dr. Mohammad Awwad**

Abstract

This study aimed to identify the effectiveness of school leadership in achieving school excellence from the point of view of school principals and teachers in Nablus Governorate. in achieving school excellence.

To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive correlative approach due to its relevance to the nature and objectives of the study. A questionnaire was used to collect data from teachers (a quantitative tool), and the researcher conducted interviews

with five principals (a qualitative tool). The results of this study were that there is a statistically significant effect at the significance level (.05) of the effectiveness of school leadership in achieving school excellence from the point of view of school principals and teachers in Nablus Governorate. The regression model was able to explain the percentage of (83.1%) achieving school excellence through the effectiveness of school leadership, Which means the effectiveness of school leadership has an important and basic role in achieving school excellence from the point of view of school principals and teachers in Nablus Governorate, while the remaining percentage is (16.9%), it is related to other variables that were not included in the regression model.

This also means that other independent variables may play a basic or non-essential role in achieving school excellence.

In light of the results of the study, the researcher suggested some recommendations, including Conducting reciprocal visits to school principals to identify the different ideas they present in their schools.

Holding training courses and workshops for school principals to train them to achieve management excellence in their schools.

Providing an appropriate school environment for students and teachers to create an atmosphere of excellence.

Enhancing school leadership behaviors and strengthening the skills of developing outstanding school leadership performance.

Encouraging innovation and innovation by conducting competitions for schools where excellence is achieved.

Forming special committees to follow up the administrative work in schools.

Keywords: school leadership, school excellence.