

"المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة"

د. محمد عوض شعيبات/ جامعة القدس

د. محمد عمران صالح/ الجامعة العربية الأمريكية

د. يوسف فهمي حرفوش/ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

Leadership skills of school principals in Palestine in light of quality standards

Dr. Mohammad A . Shuibat / Quds University

Dr. Mohammad O Salha / Arab American University

Dr. Yousef F Harfoush/ Palestinian Ministry of Education

Abstract:

The current study aimed to reveal the status of leadership practices among school principals in Palestine in light of quality standards. To achieve the goal of the study, the two researchers developed a questionnaire consisting of (40) items distributed in four areas: (Personal skills, Human skills, Technical skills, and Conceptual skills). After making sure of its validity and reliability, a sample of (226) male and female teachers was approbated to the study sample; they were chosen by simple random method. Noting that the study used the descriptive methodology with descriptive and inferential statistics. The results showed that the degree of leadership practice among school principals in Palestine in light of the quality standards came with a moderate degree, The mean of the tool as a whole is (2.77). The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the averages of the respondents' scores on the total score due to the study variables: Gender, educational qualification, years of experience, and educational level. In light of the results of the study, the researchers recommended a number of recommendations of which among them: Inviting the competent authorities to prepare training programs for school administrators on leadership skills related to their field of work.

Key words: leadership skills, quality standards, Palestinian government schools, Ramallah and Al-Bireh Governorate.

ملخص

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة. ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون أداة الدراسة المكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، والمهارات الإدراكية/ التصورية)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها وزّعت على عينة الدراسة المكونة من (226) معلماً ومعلمة. جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. علماً أن الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة جاءت بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.77)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحثون بعدد من التوصيات من بينها: دعوة الجهات المختصة إلى إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس حول المهارات القيادية المتصلة بمجال عملهم.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، معايير الجودة، المدارس الفلسطينية الحكومية ، محافظة رام الله والبيرة.

مقدمة الدراسة:

يقتزن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ومن بينها مخرجات فعاليتها وأنشطتها الداخلية والخارجية، بنجاح مديرها وامتلاكه المهارات والقدرات والإمكانات التي تؤهله لقيادتها. ومع التطور الحاصل في شتى مناحي الحياة وفي المقدم منها قطاع التعليم والتعلم بات من الملح أن يكون المدير على اطلاع بمعايير الجودة والمهارات اللازمة في الإدارة المدرسية لما لذلك من أهمية في تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التربوية بما يتوافق مع الفلسفة السياسية والثقافية والاجتماعية ومرونة الحركة والعمل.

وتُعد الإدارة المدرسية - في حقيقتها - فريقاً متعاوناً يسهم كل من فيه بدوره وتحمل مسؤولياته، فالفريق يؤدي الأعمال والمسؤوليات المنوطة به، ولا يتنافى ما سبق مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المؤسسة التربوية في ظل المتغيرات المتسارعة ومعايير الجودة في التعليم عامل أساسي يُمكن المدرسة من النجاح من أداء وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها، وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أي سياسة تعليمية هو تعاون العاملين في المدرسة في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها، وتحديد أهدافها، وحل معوقاتها. (أحمد، 2001).

وقد شهد مفهوم الإدارة المدرسية خلال العقود القليلة الماضية نقلة نوعية كبيرة في سياق التطور الذي شهدته العلوم التربوية والإدارية والإنسانية، وكان لتداخل هذه العلوم دور كبير في هذا التطور، الأمر الذي دعا البعض إلى الإشارة إلى أن هذا التطور ساهم في زيادة الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة المدرسية، لكنهم أغفلوا أن التطور التكنولوجي ساهم في المقابل، في خدمة الإدارة المدرسية بشكل كبير من حيث توفير الوقت والجهد اللذين كانا يستحوذان على جل عمل المدير في الأعمال الإدارية الروتينية. لذا بات ملحاً أن يتسلح مديرو المدارس بالمهارات التكنولوجية التي تصب في خدمة العملية التعليمية وتتيح لمدير المدرسة النجاح في إدارة ضمن معايير الجودة.

يقوم على القيادة المدرسية قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة المدرسية التقليدية، التي تعنى بتسيير المدرسة تسييراً روتينياً إلى التأثير السحري في العاملين معه في المدرسة، بحيث يكون القائد التربوي قادراً على تحقيق أهداف المدرسة الحديثة، وعليه فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد المدرسي وخصائصه وقدرته على توجيه العمل، ورعاية العاملين وتقديم المساعدة لهم. (السعود، 2013).

وهذا لا يعني أن جميع الأعباء ستكون ملقاة على عاتق المدير وفق المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، فمدير المدرسة الناجح وفق المفهوم الحديث سيكون قائداً أكثر من كونه مديراً تقليدياً وبالتالي سيكون قادراً على استخراج الطاقات الكامنة في صفوف معلميه وطلابه وتوظيفها بطريقة سلسلة لخدمة الأهداف التربوية بعيداً عن الميول الشخصية.

تتصف إدارة الجودة بالديمومة والاستمرار كونها محطة لا تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية حديثة، وهي تطمح للوصول إلى رضا المستفيدين في المؤسسة التربوية على الصعيدين الداخلي الطالب والمعلم والإدارة التربوية، أو الخارجي المجتمع، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذا أصبح من أهم المعايير التي تعكس نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب المتخرج وقدرته على خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة من أجل تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول على مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة المجتمع. (الغامدي، 2015).

وهكذا يتضح أن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة فيما يتعلق بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة يتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، وأن يتحمل

مسؤوليات مختلفة نحوهم جميعاً بطريقة تخرج إمكانياتهم إلى حيز الواقع، فمدير المدرسة مسؤول عن قيادة فريق العمل المدرسي من خلال المهارات التي يمتلكها لتحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، والرقى بمدرسته، وتحسين أدائها.

مشكلة الدراسة:

تتجاوز قيادة النظام التربوي في مضامينها السمات العامة للقيادة، كونها لا تقتصر على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والطلبة أو العناية بالبناء المدرسي وصيانته، أو تأمين المتطلبات المالية أو حفظ الملفات الخاصة بالمدرسة وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية لإدارة النظم التربوية، غير أن توافر ذلك لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة النظام التربوي وإدارته.

وعليه، لم تعد مهمة القائد التربوي في الإدارة المدرسية الحديثة تقليدية أو روتينية، فقد أصبح القائد التربوي المدرسي حجر الرقى في تحسين العملية التربوية وتطويرها في ظل المتغيرات المتسارعة لمعايير الجودة. على أن نجاح القائد التربوي المدرسي في تحقيق أهداف مدرسته يتوقف على مجموعة من العوامل، في مقدمتها المهارات الإدارية والقيادية. (السعود، 2013).

أثر الباحثون دراسة واقع المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة، إذ إن هذه المعيارية من شأنها قياس منسوب المهارات القيادية من أجل التأمل في واقع أمثل لصالح المديرين والمعلمين والطلبة في المدارس الحكومية الفلسطينية على حد سواء.

وسعى الباحثون في ضوء مشكلة الدراسة وملحاحيتها إلى خلق تصور يستند إلى مناهج تفكير قيادية تؤدي إلى مخرجات قصيرة وطويلة المدى تجسد الدمج التوفيقى بين فلسفة القيادة ومخرجاتها وأدوات الجودة في التعليم، على اعتبار أن الجودة المنهجية ترفع مستوى الأداء للوصول إلى مخرجات تخدم الفئات المستهدفة. وبناء على ما سبق، فإن نظرة الباحثين إلى مشكلة الدراسة تسعى إلى الكشف عن المهارات القيادية في المدارس الحكومية الفلسطينية من منظور الجودة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة؟

هدف الدراسة:

1- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المهارات القيادية التي يواجهها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة.

2- التعرف إلى إذا ما كان هناك فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/ات؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تتضح أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع المهارات القيادية لمديري المدارس في ضوء معايير الجودة التي تشكل المطلب الحيوي المتوقع من القائد بحكم موقعه في الهرم الإداري للنظام التربوي، ناهيك عن صلتها المباشرة بتقنيات العمل وفنائه الإجرائية أكثر من أي أمر آخر في ظل الانفجار المعرفي المتسارع.
2. تفتح هذه الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في موضوع المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس في ضوء معايير الجودة في مختلف جوانبها لإجراء المزيد من الدراسات لتعزيز نتائج هذه الدراسة أو نفيها.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- إمكانية استعانة كل من: مديري المدارس، والقائمين على العملية التعليمية، بهذه الدراسة في تحديد المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة، كما يمكن أن تكون بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون الجدد لمعرفة المهارات والكفايات اللازمة التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس من أجل النهوض بالعملية التعليمية.
- 2- أهمية الدور القيادي المؤثر في أداء العاملين في المدرسة واستمراره بشكل عام، وحاجة المدارس الماسة إليه وانعكاس ذلك على المسيرة التعليمية.
- 3- قد تفيد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في معرفة المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة، والمساهمة في تحسين وتطوير هذه المهارات من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية.
- 4- استخدمت الدراسة أدوات بحثية علمية بمنهج تفكير واضحة وناقذة وبمنسب عال من الصدق والثبات، الأمر الذي يعزز صدق النتائج وصدق المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة.
- 5- قد تشكل هذه الدراسة قاعدة معرفية لدراسات لاحقة.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020م.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة الواقعة في الضفة الغربية.

محددات الدراسة: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداة.

محددات مفاهيمية: حددت هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة في سياق الدراسة.

محددات موضوعية: حددت الدراسة بعنوانها المتعلق بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

المهارات القيادية: هي القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل مديري المدارس، من خلال التأثير في سلوك العاملين في المدرسة بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة. (عابدين، 2001).

يعرف الباحثون المهارات القيادية إجرائياً: بأنها مجموعة من القدرات والكفايات التي يتمتع بها مديرو المدارس، التي تمكنهم من أداء عملهم اليومي والقيام بالمهام الموكلة إليهم بشكل سليم وفعال، وتشمل المهارات الذاتية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الإدراكية التصورية في ضوء معايير الجودة. من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون (عينة الدراسة) - على الاستبانة- التي أعدت لذلك الغرض.

معايير الجودة: هي فلسفة للعمل في المؤسسات التعليمية من خلال الأساليب الإدارية الممارسة بهدف الوصول إلى التحسين المستمر للعملية التعليمية وتطوير مخرجاتها على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. (نعمان، 2003).

ويعرفها رودز (Rhodes): بأنها عملية إدارية تركز إلى مجموعة من القيم والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف قدرات المعلمين ومواهبهم في مختلف المجالات بهدف التحسين المستمر للعملية التعليمية. (Rhodes, 1997).

مدير المدرسة: "ممثل للإدارة المدرسية ويُعدّ قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه" (Abu Ali, 2010, p:43).

محافظة رام الله والبيرة: يعرفها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009، ص7) بأنها: "إحدى محافظات فلسطين، تقع بالضفة الغربية إلى الشمال من مدينة القدس، وتضم مديرية واحدة للتربية والتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتضم المحافظة مدينتي رام الله والبيرة المتلاصقتين وعشرات القرى المحيطة بهما".

خلفية الدراسة والأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بها:

إن القيادة التربوية هي أحد عناصر الإدارة التربوية. وعليه فإن اختيار القادة التربويين في ضوء معايير الجودة يكفل للمدرسة أن تقاد من شخصية ذات صفات إيجابية ومهارات عالية، وفي بناء العلاقات الإنسانية، على أن تكون ذات قدرات عالية في أداء المهام الموكلة إليها بكفاءة حتى يضمن لها مستقبلاً زاهراً، وتضمن هذا الجزء عرضاً لخمسة محاور على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها:

يعرف السعود (2013) القيادة المدرسية بأنها "مقدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة وفي مقدمتهم المعلمون، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة".

ويقوم على القيادة المدرسية قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة إلى مرحلة التأثير في العاملين في الميدان التربوي، من خلال توفير الفرص للإبداع حتى يتسنى لهم تحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه، فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرهون بقدرات القائد التربوي وإمكانية توجيه العمل ورعاية العاملين، هذه هي الحقيقة التي أجمع عليها

الباحثون في الإدارة التربوية التي لا تحتاج إلى برهان، ألا وهي دور القيادة المدرسية في زيادة كفاءة المدرسة، وتحسين فاعلية أدائها وتجويد عملياتها. (السعود، 2013).

ثانياً: المهارات القيادية لمدير المدرسة.

تعد المهارات القيادية أساساً لازماً لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل دوره بطريقة متميزة، وقد أشار عابدين (2014) والطويل (2018) إلى هذه المهارات على النحو الآتي:

المهارات الذاتية (الشخصية): Personal Skills

تتضمن مجموعة من صفات المدير وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية التي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلماً، بل تعتمد على استعدادات فطرية لدى المسؤول التربوي وتتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة ك: الأسرة، والرفاق، وحياة الطفولة. ومن هذه المهارات: السمات الشخصية، والقدرة العقلية، والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

المهارات الفنية: Technical Skills

توفر المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية لتمكين المدير من القيام بواجبه، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية. ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارات عبر برامج مصممة لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة. ومن الأعمال التي تتطلب مهارات فنية: تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة العامة للمدرسة، وإعداد الميزانية، وتنظيم الاجتماعات أو الإشراف الفني، وتوزيع العمل، ...).

المهارات الإنسانية: Human Skills

تعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال مع مرؤوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وتنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، إلى جانب امتلاكه المهارات الإنسانية التي تجعله قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم، لأن المهارات الإنسانية كما أشار إليها الباحثون أكثر صعوبة من المهارات الفنية كونها تحتاج إلى ما هو أكثر من الدراسة والتدريب.

المهارات الإدراكية التصورية: Conceptual Skills

تتعلق هذه المهارات بمقدرة القائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل وتفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها المختلفة، وإدراك القائد التربوي شبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يزامنه من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في المواقف التي يعيشها ويتعامل معها الأمر الذي يمكنه بالضرورة من النجاح والتقدم بمؤسسته في جميع جوانبها.

ثالثاً: مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية

تعدّ معايير الجودة ثورة إدارية جديدة وتطويراً فكرياً شاملاً وثقافة تنظيمية جديدة بحيث أصبح كل فرد في المؤسسة التعليمية مسؤولاً عنها للحصول على التطوير المستمر وتحسين الأداء؛ إلا أن تعبير الجودة ليس تعبيراً جديداً، وإذا أردنا البحث في إيجاد تعريف للجودة فإننا نجد عدداً هائلاً من التعريفات تعزى إلى اختلاف النظرة التي ينظر بها إلى الجودة، ومن الملاحظ أن التعريفات المنتشرة للجودة تركز على: الكمال، والاستمرارية، وتقليص الهدر، والتناغم مع السياسات والمناهج.

تعرف الجودة - في التربية- بأنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل، والمجتمع والجهات الداخلية والخارجية المنتفعة كافة. (الجرس، 2004)

أما مفهوم الجودة في التعليم، فإنه يتعلق بالسمات والخواص كافة التي تتعلق بالمجال التعليمي، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تُعرف بأنها "عملية إستراتيجية إدارية ترتكز إلى مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة. (Hixon, J.& K.lovelace,1992).

ومن هنا، فإن الجودة قيمة بحد ذاتها، على الفرد أن يسعى إلى تحقيقها في ذاته وفي أعماله، ودور القائد التربوي يثمن هذه القيمة ويخلق الدافع والحافز لدى الطلبة من أجل العمل على تحقيق الجودة بكل الوسائل المتاحة، فالجودة تحت الناس على العمل لإتقان عملهم، وألا يقبل الفرد العمل كيفما كان، الأمر الذي يتطلب التدريب الكبير للعمليات التي يقوم بها الفرد في عمله، وأن يثمن العمل كقيمة تستحق التعب، وأن تثمين العمل يكون في إتقانه وجودته. (كسابري، 2015).

رابعاً: أهمية الجودة في المؤسسات التعليمية للقائد التربوي:

يعتبر امتلاك القائد التربوي معايير الجودة أمراً حاسماً في المنظمة التربوية، لأنها تعد الركيزة الأساسية التي ترتكز إليها المدرسة. فمعايير الجودة الإيجابية تنعكس على جودة المؤسسة التربوية؛ ويقال في المثل العربي " الفرس من الفارس" وهذا ينطبق على المؤسسة.

أما شننجر (Sheninger,2011) فيصف القادة التربويين بأنهم مصدر التغيير، وعليهم تقع مسؤولية تطوير المدارس، ومن مهمة القائد التربوي الأساسية تأسيس رؤية موحدة للمدرسة وتطوير الإبداع فيها، وتأمين عملية التعلم للطلبة، وزيادة الإنتاجية. ويعدد شننجر صفات القادة التربويين في ضوء معايير الجودة وهي: التواصل الفعال، وإيجاد الفرق، والمغامرة، والإدارة بالتجوال، ومواجهة المشكلات، والاهتمام بالمعلمين والطلبة. وعليه يمكن القول إن قدرة الباحثين على حصر أهمية الجودة في المؤسسات باتت أمراً صعباً، فلكل مؤسسة من المؤسسات خصوصيتها فيما يتعلق بأهمية الجودة، لتتنافس سائر المؤسسات، فتعزيز معايير الجودة بالنسبة للمؤسسات التعليمية وخاصة في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي له أثره الواضح على نجاح المؤسسة وتفوقها، ويتضح ذلك من خلال المساهمة الفاعلة والمقدرة على التطوير والتحسين ومواجهة التحديات وحل المشاكل.

خامساً: العلاقة بين المهارات القيادية واتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة.

يخول الوعي بأهمية القيادة في المؤسسات التربوية القائد التربوي القيام بالمهام الملقاة على عاتقه بكفاءة عالية لأن القيادة تهيب الظروف للتواصل بين العاملين وتجعلهم مشاركين في الرؤية التربوية، وعليه تعد القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة، ولا غنى عنها في المجتمعات أو المؤسسات بشتى أنواعها، وتتحقق الأهداف المنشودة بقدر كفاية تلك القيادات، فكلما كانت القيادة ذات فاعلية آتت ثمارها. يلعب العنصر البشري الدور الأهم في تفعيل العملية التربوية والتعليمية في المدارس ونجاحها، التي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من أجل تحقيق أهدافها، واستثمار الموارد البشرية المتاحة من المعلمين، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين فريق العمل، التي تؤدي بدورها لتحقيق الانسجام المطلوب لتأدية العمل على الوجه المنشود. (الطويل، 2018)

فالقائد والإداري الجيد يؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف معين، ولا بد للجماعة من وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، فعند وجود ذلك القائد القادر على التأثير فيهم، فسوف تزداد كفايته وستحقق الجماعة معه الأهداف المشتركة، ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالديمقراطية مع مرؤوسيه،

فيحول الصراع بين المعلمين إلى عمل مشترك كفريق متعاون يحقق الأهداف وقادر على مواجهة التحديات المختلفة. (كنعان، 1999)
الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع المهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة. وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، وفيما يلي عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى ثلجي (2007) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (21) فرداً من مديري الإدارات في مركز الوزارة والتعليم في الميدان، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تضمين معايير جديدة لاختيار القادة التربويين: ومنها السمات الشخصية، وإتقان اللغة الإنجليزية، والاختبارات التنافسية، والرتب، والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتسلسل الإداري، واستخدام التكنولوجيا، وتركيز الرؤساء، والمؤهل التربوي.

أجرى سانديا دراسة (Sandjaya, 2013) هدفت إلى التعرف إلى تطوير القيادة الشابة في أستراليا، استخدمت المقابلات الشخصية والاستبانة كأداتين للدراسة، وقد تألفت عينة الدراسة من (33) مقابلة مع القادة الشبان وعشر مقابلات مع المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية، و(97) قائداً من خلال الاستجابة عن الاستبانة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة بين إدراك طلاب القيادة والمعلمين لموضوع القيادة وتطويرها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تعميق الأبحاث في بناء القادة والمعايير الخاصة باختيارهم كقادة لوظائف قيادية.

أما دراسة صدر الدين وجان ايلام (Sadruddin & Jan-E-Alam,2014) فهذه هدفت إلى التعرف إلى دور "مديري المدارس" في تحسين المدارس (SI) من خلال المهارات القيادية في باكستان، وقد استخدم الباحثان المقابلات الشخصية لعدد من مديري المدارس، وخرجت الدراسة بأن دور مدير المدرسة في (SI) معقد وشاق ومتعدد الأبعاد ومتعدد الطبقات. ويعمل المديرون على بذل قصارى جهدهم لتوفير تعليم أفضل للمتعلمين؛ ومحاولة تلبية توقعات "أصحاب المصلحة فيما يتعلق بتحسين التعليم والتعلم، وتحسين البنية التحتية للمدرسة على سبيل المثال، والارتقاء بمستوى بناء المدرسة، والتركيز على ممارسة أسلوب القيادة الموزعة اللامركزية.

أجرى كسابري (2015) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (470) معلماً وإدارياً من مدارس الفرير وترسنتا، وجرى استخدام استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة اختيار القادة التربويين جاءت مرتفعة، وحصل كل بُعد من أبعاد الجودة الشخصية على أهمية مرتفعة في اعتمادها كمعايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة، وحصل بعد الصفات الشخصية الإيجابية على أهمية مرتفعة وفي الرتبة الأولى، تلاه بُعد العلاقات الإنسانية، ثم بُعد الأداء المتميز في العمل، ومن ثم التواصل الفعال.

هدفت دراسة جامب (Gamb, 2015) إلى التعرف إلى المهارات الضرورية التي يحتاجها مديرو المدارس في الإدارة الفعالة والتعرف إلى أسباب مشكلة الضعف في هذه المهارات بولاية بلاتو في نيجيريا، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (66) مديراً ومديرة من مجتمع المديرين والمديرات، وتم استخدام الاستبانة التي تكونت من (30) بنداً كأداة للدراسة وثلاثة محاور وهي (مهارات القيادة التعليمية ومهارات إدارة شؤون الموظفين، ومهارات الإدارة المالية)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الأداء الضعيف للمهارات القيادية لدى المديرين

في النظام التعليمي في نيجيريا كان نتيجة مشاكل متعددة منها: عدم كفاية التمويل، مرافق غير كافية، انخفاض الروح المعنوية للمعلمين، ضعف الإشراف على المدارس، التغييرات المتكررة في السياسات التعليمية. كما كشفت الدراسة عن المهارات القيادية التعليمية التي يحتاجها مديرو المدارس الفعالة التي تشمل: إدارة المدارس الحكيمة، والتعاون الرئيس مع المدرسين لتحديد الأهداف، وتوفير المرافق الأساسية، وخطط الإشراف على هذه المدارس، وأنشطة التعليم والتعلم، وتقييم خطة المناهج الدراسية وتنفيذها. كما تبين من نتائج الدراسة أن المهارات الرئيسية لإدارة الموظفين التي يحتاجها مديرو المدارس هي تحفيز الموظفين، وتشجيع التطوير المهني للموظفين، والتواصل بشكل فعال مع الموظفين، وحل النزاعات، وتم الكشف أيضاً من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن فكرة أن مديري مهارات الإدارة المالية اللازمة لإدارة المدارس الفعالة تشمل عناصر أخرى: منها إعداد الميزانية الرئيسية بالاشتراك مع موظفي الإدارة، وتوفير مصادر للأموال، والحفاظ على معلومات مالية دقيقة، وإعطاء مركز مالي حقيقي وصحيح للمدرسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن على الحكومة أن تضع نصوصاً لرعاية مديري المدارس وتنظيم مؤتمراتهم لتكون وسيلة لتحقيق النمو المهني وتكون حافزاً لهم.

أعد يافكي وصافيا (Yanki & Safia, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن الكفاءات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة في المناطق الحضرية والريفية في باكستان، وقد استخدم الباحثان تحليل المحتوى للردود المكتوبة من (26) مدرسة خاصة، وقد كشفت النتائج عن أن مديري المدارس الخاصة في المناطق الحضرية والريفية لديهم شخصيات قوية ولكنهم يفتقرون إلى الكفاءات اللازمة لتحقيق النتائج. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الكفاءات القيادية للشخصية ونتائج القيادة يُنظر إليهما على أنهما جانبان مستقلان، بدلاً من مجاملة أحدهما الآخر. هذا هو أحد أسباب فشل العديد من المدارس الخاصة في الاحتفاظ بالطلاب لإكمال دورة كاملة من التعليم الأساسي.

أجرى كيا يان (Chua Yan, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية التي يتمتع بها مديرو المدارس، ومعرفة المتطلبات القيادية المناسبة لرفع مستوى المدرسة والموظفين والطلاب لرفع مستوى المدرسة وإنجازاتها في ماليزيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لدراسة عينة من مديري المدارس وعددهم (75) مديراً، وكان من أهم نتائجها: أن 24.9% يمتلكون المهارات القيادية الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن أعلى متوسط حسابي كان لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في امتلاك المديرين المهارات القيادية، وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: توفير فرص لمديري المدارس لتطويرهم مهنيًا الأمر الذي ينعكس على جودة المهارات القيادية حتى تكون ذات جودة أعلى.

أجرت داليا يوسف ومها أحمد (2016) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة في محافظة المنيا بمصر، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة، وتم استخدام استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوافر بصورة عالية، مع توافر النمط الدكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق؛ وهذا غير متوافر في ظل قيادة لا تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة وتتفرد بالقرارات وتحافظ على موقعها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن.

هدفت دراسة آل سلمان والحبيب (2017) إلى التعرف إلى متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1018) قائد مدرسة و(22.521) معلماً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي (معلم، قائد مدرسة) لصالح قائد المدرسة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية باختلاف متغير العمل الحالي.

أعد صالح وأبو مخ (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لعينة الدراسة التي بلغت (230) معلماً ومعلمةً واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة. ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمتوسط استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها)، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال الدراسات السابقة، أنّ موضوع المهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين بحاجة ماسة إلى رسم معايير خاصة لاختيار القادة التربويين، لأن القائد التربوي الذي يمتلك المهارات القيادية يعدّ من أهم مدخلات المدرسة، فالمدرسة تتميز بتميز قادتها، الأمر الذي يفرض على هذا النوع من القادة الإلمام بجوانب العملية التربوية، ومهاراتها، حتى يتمكن من هم في مكان العمل من النمو المستمر، فالإدارة الفعالة ليست مقتصرة على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المدير فحسب، بل إن فعاليتها تعتمد على الإنجاز من خلال الإسهام ومشاركة العاملين في المدرسة، وهذا بدوره يتطلب أن يكون القائد التربوي ممتلكاً للمهارات والقدرات العالية، فالجودة تبدأ من القائد والعاملين معه في المدرسة ومن ثم جودة المؤسسة التعليمية بأكملها وتنظيماتها المختلفة، فمنها ما ركز على المهارات الذاتية والإنسانية، ومنها ما ركز على المهارات الفنية والإدارية، ومنها ما تناول المهارات التصورية. وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها، والمنهج المتبع.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فهي تتشابه مع الدراسات السابقة في عرضها لموضوع المهارات القيادية، كما تميزت بتناولها لموضوع المهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة، التي تعتبر من المواضيع المهمة التي تخص المدارس الفلسطينية في وقتنا الحاضر أكثر من أي وقت مضى نتيجة التطورات

السريعة والمناداة بتطبيق معايير الجودة يومياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال القائد التربوي الناجح الذي يمتلك هذه المهارات، وبالتالي اختلفت هذه الدراسة معها في مجتمع الدراسة، ومكانها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (3762) معلماً ومعلمة، للعام 2021/2020م، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لمحافظة رام الله والبيرة.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة، عدد أفرادها (226) معلماً ومعلمة، وتشكل ما نسبته (6%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 103 | 45.6 |
| | أنثى | 123 | 54.4 |
| | المجموع | 226 | 100% |
| المؤهل العلمي | أقل من بكالوريوس | 46 | 20.4 |
| | بكالوريوس | 121 | 53.5 |
| | دراسات عليا | 59 | 26.1 |
| | المجموع | 226 | 100% |
| سنوات الخبرة | أقل من (5) سنوات | 48 | 21.2 |
| | من (5-10) سنوات | 86 | 38.1 |
| | أكثر من 10 سنوات | 92 | 40.7 |
| | المجموع | 226 | 100% |
| المرحلة التعليمية | أساسية دنيا | 60 | 26.5 |
| | أساسية عليا | 91 | 40.3 |
| | ثانوية | 75 | 33.2 |
| | المجموع | 226 | 100% |

أداة الدراسة:

لغرض التعرف إلى المهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة، طور الباحثون أداة الدراسة وهي (استبانة)، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة حول الموضوع مثل: دراسة آل سلمان والحبيب (2017)، ودراسة صالح وأبو مخ (2016) ودراسة جامب (Gamb, 2015)، وتكونت الاستبانة التي

أعدّها الباحثون من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة عن المبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على أربعة مجالات موزعة على (40) فقرة تهدف إلى تحديد المهارات القيادية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الجودة وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدراكية/التصورية)، ويمثل كل مجال منها (10) فقرات، وقد أعدت فقرات الاستبانة للاستجابة وفق تدرج خماسي، وهو: درجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً، وأعطيت الاستجابات اللفظية قيمة رقمية وهي: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب والتوالي.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح بعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد أجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقتروا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل، وقد أخذ الباحثون بجميع الملاحظات وتحديداً الفقرات (6، 8، 9) من المجال الأول، والفقرتان (15، 19) من المجال الثاني، والفقرات (24، 28، 30) من المجال الثالث، والفقرات (33، 37، 39) من المجال الرابع، لتصبح أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

الصدق البنائي: اعتمد الباحثون الصدق البنائي لأن بناء الفقرات تم حقيقة على أساس المفاهيم الرئيسة من الأدب التربوي وبالمحددات الموضوعية المشار إليها أعلاه فيما يخص المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من منظور معايير الجودة.

ثبات الأداة: استخدم الباحثون معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، وكانت الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة (0.970)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي، فيفي بأغراض الدراسة، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال وللاداة ككل

| المجالات | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|---|-------------|--------------|
| المهارات الذاتية (Personal skills) | 10 | 0.911 |
| المهارات الإنسانية (Human skills) | 10 | 0.873 |
| المهارات الفنية (Technical skills) | 10 | 0.928 |
| المهارات الإدراكية/التصورية (Conceptual skills) | 10 | 0.932 |
| الدرجة الكلية | 40 | 0.970 |

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة.

المتغيرات المستقلة وتشمل:

الجنس (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس، ودراسات عليا).

سنوات الخبرة (أقل من 5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test) ، وتحليل التباين الأحادي One

(Way ANOVA).

وقد تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج:

من 1- 2.33 درجة منخفضة

من 2.34- 3.67 درجة متوسطة

من 3.68 - 5 درجة مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه: "ما المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء

معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/ات؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، التي

تقيس المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة

نظر المعلمين والمعلمات، لكل مجال ولكل فقرة، والجدول (3)، (4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) تبين نتائج ذلك

على النحو الآتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجالات المهارات القيادية التي

يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبةً

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال |
|--------|--------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة | 1 | 1.04 | 2.89 | المهارات الإدراكية/ التصورية (Conceptual skills) |
| متوسطة | 2 | 0.70 | 2.77 | المهارات الإنسانية (Human skills) |
| متوسطة | 3 | 0.64 | 2.76 | المهارات الفنية (Technical skills) |

| | | | | |
|--------|---|------|------|------------------------------------|
| متوسطة | 4 | 0.96 | 2.66 | المهارات الذاتية (Personal skills) |
| متوسطة | | 0.83 | 2.77 | الدرجة الكلية |

تشير النتائج إلى أن متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية في ضوء معايير الجودة على الدرجة الكلية بلغت (2.77) وانحراف معياري (0.83) وهي ذات درجة متوسطة، وإلى أن متوسطات المهارات القيادية لدى مديري المدارس الفلسطينية في ضوء معايير الجودة جاءت على التوالي: المهارات الإدراكية/التصورية، ثم المهارات الإنسانية، ثم المهارات الفنية، ثم المهارات الذاتية.

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لا يمارسون المهارات القيادية بالصورة المثلى كون الكثيرين منهم من الجيل القديم الذي لا يزال ينظر إلى الإدارة المدرسية وفق النظرة التقليدية إضافة إلى أن المعلمين لا ينجذبون كثيراً من الإجراءات التي يطبقها المديرون في المدارس، وهذا عائد إلى الأنظمة والقوانين التي يطلب من المديرين تطبيقها، إضافة إلى قلة مشاركة المعلمين في الأعمال الإدارية وخاصة المهارات التي بحاجة إلى اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم، وكذلك حرفية بعض القوانين التي تُحد من فرص مشاركة المعلمين في العمل الإداري المدرسي. وقد اتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة ساندجايا دراسة (Sandjaya, 2013)، واختلفت مع دراسة (صالح وأبو مخ، 2017).

وحسب الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: المهارات الإدراكية/التصورية (Conceptual skills): لبيان درجة تقدير فقرات مجال المهارات الإدراكية/التصورية. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة مجالات المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة والمتعلقة بمجال المهارات الإدراكية/التصورية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2 | يقترح مديرة المدرسة بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجه سير العمل في المدرسة. | 3.76 | 0.75 | 1 | مرتفعة |
| 7 | يمتلك مديرة المدرسة مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين لإقناع المعلمين. | 3.64 | 0.87 | 2 | متوسطة |
| 5 | يربط مديرة المدرسة بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة فيها. | 2.81 | 1.07 | 3 | متوسطة |
| 4 | يتروى مديرة المدرسة في إصدار الأحكام على الأمور. | 2.79 | 1.09 | 4 | متوسطة |
| 3 | يعرض مديرة المدرسة أفكاره بطريقة علمية منظمة. | 2.73 | 1.13 | 6 | متوسطة |
| 8 | يعمل مديرة المدرسة على ابتكار أفكار جديدة لمصلحة العمل. | 2.69 | 1.05 | 7 | متوسطة |
| 9 | يمتلك مديرة المدرسة القدرة على تشخيص الواقع بأسلوب علمي. | 2.65 | 1.15 | 8 | متوسطة |
| 6 | يُغلب مديرة المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. | 2.65 | 1.08 | 8 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 10 | يتخذ مديرة المدرسة القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية. | 2.62 | 1.16 | 10 | متوسطة |
| 1 | يضع مديرة المدرسة رؤية تربوية واضحة للمدرسة. | 2.58 | 1.12 | 11 | متوسطة |
| الدرجة الكلية | | | | | |
| | | 2.89 | 1.04 | | متوسطة |

يتضح من الجدول (4) أن متوسطات المجال الأول: المهارات الإدراكية/ التصورية على الدرجة الكلية (2.89) وانحراف معياري (1.04)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.76) هو للفقرة رقم (2)، التي تنص: "يقترح مديرة المدرسة بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجه سير العمل في المدرسة."، وهي درجة مرتفعة، يليها المتوسط الحسابي (3.64) وهو للفقرة رقم (7) والتي تنص "يمتلك مديرة المدرسة مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين لإقناع المعلمين"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (2.58) هو للفقرة رقم (1)، والتي تنص "يضع مديرة المدرسة رؤية تربوية واضحة للمدرسة" وهي ذات درجة متوسطة، والمتوسط الحسابي (2.62) وهو للفقرة رقم (10) التي تنص "يتخذ مديرة المدرسة القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية"، وهي ذات درجة متوسطة. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن ممارسة مدير المدرسة المهارات الإدراكية/ التصورية تتفاوت وفق صعوبة تطبيق المهارات الإدراكية وهذا يلاحظ في رضا المعلمين عن اقتراح المدير للبدائل، وانخفاض رضاهم لاحقاً عند مرحلة التطبيق وهذا يعزى إلى رغبة المدير في تطبيق هذه المهارات وعدم تمكنه لاحقاً من السيطرة على الموقف نظراً لعوامل متعددة من بينها ضيق الوقت وكثرة المهام الملقاة على عاتقه، كما أن ممارسة هذه المهارات يتطلب مجهوداً كبيراً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والحفاظ على مصلحة الطالب، كما تبين من خلال النتائج أن مديري المدارس بحاجة إلى دورات تدريبية وندوات في هذا المجال خاصة ما يتعلق بالتفكير الإبداعي، الأمر الذي من أجله الربط بين شبكة العلاقات بين النظام التربوي الذي يعملون فيه وما يزامنه من نظم اجتماعية أخرى، وتبصرهم بالمواقف الرئيسية في المواقف التي يعيشونها ويتعاملون معها. وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (آل سلمان والحبيب، 2017)، ودراسة (Chua Yan, 2016).

المجال الثاني: المهارات الإنسانية (Human skills): لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة لمجالات المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية

مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | يعمل مديرة المدرسة على إشاعة جو من (التعاون والعمل الجماعي) مع المعلمين. | 2.90 | 0.98 | 1 | متوسطة |
| 4 | يحافظ مديرة المدرسة بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي. | 2.86 | 0.97 | 2 | متوسطة |
| 2 | يتمتع مديرة المدرسة بالقدرة على تشجيع المعلمين/ات للعمل بجد وإخلاص. | 2.85 | 1 | 3 | متوسطة |
| 5 | يراعي مديرة المدرسة رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية. | 2.85 | 1 | 3 | متوسطة |
| 10 | يعمل مديرة المدرسة على توفير الدعم المادي للطلبة | 2.80 | 0.89 | 5 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| | المحتاجين. | | | | |
| 7 | يسهم مديرة/ة المدرسة في حل (الصعوبات والمشكلات) الاجتماعية التي توجه للمعلمين/ات. | 2.79 | 1 | 6 | متوسطة |
| 6 | يوفر مديرة/ة المدرسة الدعم (النفسي والمعنوي) للمعلمين/ات. | 2.78 | 0.93 | 7 | متوسطة |
| 3 | يتجنب مديرة/ة المدرسة التهديد بالعقوبات على المعلمين/ات. | 2.71 | 0.95 | 8 | متوسطة |
| 9 | يلتقي مديرة/ة المدرسة المعلمين/ات للتعرف على قضاياهم | 2.59 | 0.98 | 9 | متوسطة |
| 8 | يؤكد مديرة/ة المدرسة على الحرية الشخصية للمعلمين/ات. | 2.59 | 0.95 | 9 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 2.77 | 0.70 | | متوسطة |

يُبيّن الجدول (5) أن متوسطات المجال الثاني: المهارات الإنسانية على الدرجة الكلية (2.77) وانحراف معياري (0.70)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (2.90) هو للفقرة رقم (1)، والتي كان نصّها: "يعمل مديرة/ة المدرسة على إشاعة جوّ من (التعاون والعمل الجماعي) مع المعلمين"، يليه المتوسط الحسابي (2.86) وهو للفقرة رقم (4) التي تنص "يحتفظ مديرة/ة المدرسة بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي"، وأن أدنى متوسط حسابي (2.59) هو للفقرة رقم (8)، التي تنص على "يؤكد مديرة/ة المدرسة على الحرية الشخصية للمعلمين/ات"، والمتوسط الحسابي (2.59) أيضاً هو للفقرة رقم (9) التي تنص "يلتقي مديرة/ة المدرسة المعلمين/ات للتعرف إلى قضاياهم"، وتعزى هذه النتيجة إلى قلة الحوافز المادية التي يتمتع بها العاملون وانعدام اللامركزية في الإدارة المدرسية على الرغم من سعي وزارة التربية حديثاً إلى تعميم اللامركزية في مدارسها في ظل تطور وسائل التعليم الإلكتروني، فكثير من القوانين والأنظمة تكون من صلاحيات الوزارة فقط، فضلاً عن انشغال مدير المدرسة بالأعباء الإدارية والفنية ومتابعة مشكلات المدرسة المختلفة، ونتيجة هذا المحور تتفق مع نتائج دراسة (Gamb, 2015)، وتختلف مع نتائج دراسة (كسابري، 2015).

المجال الثالث: المهارات الفنيّة (Technical skills). لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة مجالات المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة والمتعلقة بمجال المهارات الفنيّة مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 7 | يتابع مديرة/ة المدرسة سير التقويم للاختبارات المدرسية. | 2.85 | 1 | 1 | متوسطة |
| 3 | يشرك مديرة/ة المدرسة المعلمين في (اتخاذ القرارات ومتابعتها). | 2.83 | 0.95 | 2 | متوسطة |
| 6 | يشرف مديرة/ة المدرسة على الأنشطة المدرسية. | 2.83 | 0.91 | 2 | متوسطة |
| 9 | يساعد مديرة/ة المدرسة المعلمين على تنميتهم مهنياً. | 2.82 | 0.99 | 4 | متوسطة |
| 8 | يشارك مديرة/ة المدرسة في وضع الخطط العلاجية للطلبة. | 2.78 | 1 | 5 | متوسطة |
| 1 | يقوم مديرة/ة المدرسة بوضع خطة شاملة للمدرسة. | 2.75 | 0.94 | 6 | متوسطة |
| 4 | يستخدم مديرة/ة المدرسة الأدوات والوسائل الفنية اللازمة | 2.73 | 0.89 | 7 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| | لانجاز العمل. | | | | |
| 10 | يفوض مدير/ة المدرسة المهام المدرسية للمعلمين بما يتناسب مع قدرتهم. | 2.71 | 0.94 | 8 | متوسطة |
| 5 | يوزع مدير/ة المدرسة المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي واضح. | 2.69 | 0.95 | 9 | متوسطة |
| 2 | يستخدم مدير/ة المدرسة الأسلوب العلمي في التفكير. | 2.68 | 0.94 | 10 | متوسطة |
| | المجال الكلي | 2.76 | 0.64 | | متوسطة |

يبين الجدول (6) أنّ درجة المهارات الفنية التي يمارسها مديري المدارس في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.76) وانحراف معياري (0.64)، وأن أعلى متوسط حسابي بلغ (2.85) وذلك في الفقرة رقم (7)، التي تنص: "يتابع مدير/ة المدرسة سير التقويم للاختبارات المدرسية"، يليه المتوسط الحسابي (2.85) وهو للفقرة رقم (3) والتي تنص على: "يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في (اتخاذ القرارات ومتابعتها)"، وأن أدنى متوسط حسابي (2.68) هو للفقرة رقم (2)، والتي تنص على "يستخدم مدير/ة المدرسة الأسلوب العلمي في التفكير"، والمتوسط الحسابي (2.69) وهو للفقرة رقم (5) التي تنص "يوزع مدير/ة المدرسة المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي واضح"، وقد يعزى ذلك إلى محدودية الدور الفني لمدير المدرسة نظراً لكثرة أعبائه الإدارية وانشغاله بها فضلاً عن متابعة المشكلات الخاصة بالطلبة ومشكلات الانضباط المدرسي، وضعف المهارات التكنولوجية، وينسجم ذلك مع ما ورد في تحليل مجال المهارات الإدراكية/ التصورية الذي أشار إلى صعوبة تطبيق المدير المهارات رغم رغبته في تطبيقها في البداية قبل الخوض في التفاصيل وتراجعها عنها. ، وهذه النتائج اختلفت مع دراسة (داليا يوسف و مها أحمد، 2016)، وتتفق إلى حد ما مع دراسة (Yanki & Safia, 2016)

المجال الرابع: المهارات الذاتية (Personal skills): لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة مجالات المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة والمتعلقة بمجال المهارات الذاتية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 10 | يملك مدير/ة المدرسة القدرة على التصور واستشراف الأمور. | 2.74 | 0.94 | 1 | متوسطة |
| 1 | يتمتع مدير/ة المدرسة (بالحيوية والنشاط) في أداء عمله. | 2.72 | 1.07 | 2 | متوسطة |
| 2 | يهتم مدير/ة المدرسة بمظهره الخارجي . | 2.72 | 0.91 | 2 | متوسطة |
| 3 | يتحدث مدير/ة المدرسة بطلاقة أثناء التواصل مع الآخرين | 2.71 | 0.93 | 4 | متوسطة |
| 6 | يقدم مدير/ة المدرسة (المقترحات والأفكار) لحل المشكلات التي تواجهه في المواقف المختلفة. | 2.70 | 0.97 | 5 | متوسطة |
| 4 | يملك مدير/ة المدرسة القدرة على (ضبط النفس والانفعالات) في المواقف التي تتطلب ذلك. | 2.66 | 0.93 | 6 | متوسطة |
| 5 | يتمتع مدير/ة المدرسة بالدافعية للقيام بالعمل وإنجازه (بسرعة ودقة). | 2.64 | 0.95 | 7 | متوسطة |
| 9 | يتقبل مدير/ة المدرسة النقد البناء من المعلمين. | 2.61 | 0.96 | 8 | متوسطة |
| 7 | يتعامل مدير/ة المدرسة مع الجميع دون محاباة أو تحيز. | 2.57 | 1.04 | 9 | متوسطة |
| 8 | يستطيع مدير/ة المدرسة إقناع المعلمين/ات بأهمية العمل المدرسي | 2.55 | 0.94 | 10 | متوسطة |

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | رقم الفقرة |
|--------|--------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| متوسطة | | 0.96 | 2.66 | | الدرجة الكلية |

يُبيّن الجدول (7) أنّ المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة في مجال المهارات الذاتية قد جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.66) وانحراف معياري (0.69)، وأن أعلى متوسط حسابي (2.74) هو للفقرة رقم (10)، التي تنص: "يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على التصور واستشراف الأمور"، ويليه المتوسط الحسابي (2.72) وهو للفقرة رقم (1) التي تنص على "يتمتع مدير/ة المدرسة (بالحيوية والنشاط) في أداء عمله"، وأن أقل متوسط حسابي (2.55) هو للفقرة رقم (8)، التي تنص على: "يستطيع مدير/ة المدرسة إقناع المعلمين/ات بأهمية العمل المدرسي"، وقد يعزى ذلك إلى أن المهارات الذاتية تعتمد غالباً على السمات الشخصية، والقدرة على تحمل ضغط العمل، ومواجهة الأزمات، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بشعبنا الفلسطيني، إضافة إلى ثقافة المجتمع بعدم تقبل النقد وقبول الآخر، وكذلك قلة الدورات التدريبية للمديرين حول مهارات التواصل والاتصال. ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة (Sadrudin & Jan-E-Alam, 2014).

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/ت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، تمت الإجابة عن متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/ت تبعاً لمتغير الجنس والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة تبعاً لمتغير الجنس

| المجالات | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------------|
| المهارات الذاتية | ذكر | 3.00 | .66 | 1.878 | 225 | 0.58 |
| | أنثى | 2.80 | .75 | | | |
| المهارات الإنسانية | ذكر | 2.75 | .59 | 0.284 | 225 | 0.92 |
| | أنثى | 2.72 | .66 | | | |
| المهارات الفنية | ذكر | 2.63 | .65 | 0.268 | 225 | 0.57 |
| | أنثى | 2.66 | .75 | | | |
| المهارات الإدراكية | ذكر | 2.64 | .68 | 0.352 | 225 | 0.38 |
| | أنثى | 2.60 | .81 | | | |

| | | | | | | |
|------|-----|-------|------|------|------|---------------|
| 0.52 | 225 | 0.657 | 0.54 | 2.76 | ذكر | المستوى الكلي |
| | | | 0.66 | 2.70 | أنثى | |

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (0.52)، وأن قيمتها في المجالات الأربعة على التوالي (0.58، 0.92، 0.57، 0.38) وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة المهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة على الدرجة الكلية، وجميع مجالاتها تعزى لمتغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس ومديراتها يعيشون ظروفاً متشابهة ويعملون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وتتاح لهم الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، كما يتلقون الإرشادات ويخضعون للأنظمة والقوانين والدورات نفسها بصرف النظر عن جنس مدير المدرسة، إضافة إلى أن الجهد المبذول يتساوى فيه الجنسين. وهذه النتائج اختلفت مع دراسة (Sandjaya, 2013)، وانفقت نتائجها مع دراسة (صالح وأبو مخ، 2017).

متغير المؤهل العلمي: للإجابة عن هذا المتغير تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يظهر في جدول (9) الذي يبين ذلك:

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو

المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة المحسوبة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|----------|------------------------|
| المهارات الذاتية | بين المجموعات | 672.4 | 225 | 2.336 | 3.066 | 0.47 |
| | داخل المجموعات | 231.607 | | | | |
| المهارات الإنسانية | بين المجموعات | 3.665 | 225 | 1.832 | 2.150 | 0.11 |
| | داخل المجموعات | 679.387 | | | | |
| المهارات الفنية | بين المجموعات | 6.405 | 225 | 3.203 | 3.372 | 0.35 |
| | داخل المجموعات | 757.042 | | | | |
| المهارات الإدراكية | بين المجموعات | 8.726 | 255 | 3.363 | 4.162 | 0.16 |
| | داخل المجموعات | 835.499 | | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 578.302 | 255 | 2.825 | 3.866 | 0.21 |
| | داخل المجموعات | 5.610 | | | | |

يتضح من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.21) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة إلى حصول مدير/ة المدرسة على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل، إضافة إلى أن شبكات الإنترنت أسهمت بشكل فعال في تقريب المعلومات

الخاصة برؤية الوزارة وتوجهاتها ومستجدات مشاريعها وبرامجها للمعلمين مقارنة علاوة على أثر الدورات التدريبية الموحدة التي يتلقاها المعلمون، الأمر الذي يجعل هناك تقارباً في الأفكار بخصوص العملية التعليمية التعلمية والإدارة المدرسية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (صالح وأبو مخ، 2017).

متغير سنوات الخبرة: للإجابة عن هذا المتغير تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/ت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في جدول (10) الذي يبين ذلك:

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو

المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الداله المحسوبة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|----------|-----------------------|
| المهارات الذاتية | بين المجموعات | 45.09 | 225 | 22.546 | 31.70 | 0.7 |
| | داخل المجموعات | 566.81 | | | | |
| المهارات الإنسانية | بين المجموعات | 44.504 | 225 | 22.252 | 27.77 | 0.7 |
| | داخل المجموعات | 638.45 | | | | |
| المهارات الفنية | بين المجموعات | 40.95 | 225 | 20.478 | 22.56 | 0.6 |
| | داخل المجموعات | 722.49 | | | | |
| المهارات الإدراكية | بين المجموعات | 47.20 | 255 | 23.607 | 23.60 | 0.10 |
| | داخل المجموعات | 797.01 | | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 43.78 | 255 | 21.892 | 32.30 | 0.8 |
| | داخل المجموعات | 540.12 | | | | |

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

يتضح من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.8) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

وتعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعقد دورات تدريبية منطلقة من اتجاهات الوزارة المتأثرة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في ضوء متطلبات معايير الجودة، ما يعني أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم على اطلاع على المهارات التربوية المختلفة التي على المعلم والمدير تطبيقها في المدرسة على حد سواء، على الرغم من أن هناك مهارات أخرى ترتبط بمديري المدارس على وجه التحديد، إلا أن المواقف التي يواجهها المديرون التي تحتاج إلى تطبيق المهارات القيادية هي مواقف واقعية يواجهها المعلمون في الغرف الصفية بالضرورة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ثلجي، 2007).

متغير المرحلة التعليمية: للإجابة عن هذا المتغير تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المعلمين/ت تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية كما يظهر في جدول (11) الذي يبين ذلك:

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للمهارات القيادية التي يمارسها مديرو

المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدالة المحسوبة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|----------|-----------------------|
| المهارات الذاتية | بين المجموعات | 8.863 | 225 | 4.432 | 5.857 | 0.8 |
| | داخل المجموعات | 603.040 | | | | |
| المهارات الإنسانية | بين المجموعات | 20.473 | 225 | 10.236 | 12.313 | 0.7 |
| | داخل المجموعات | 662.579 | | | | |
| المهارات الفنية | بين المجموعات | 683.051 | 225 | 2.858 | 3.006 | 0.11 |
| | داخل المجموعات | 5.715 | | | | |
| المهارات الإدراكية | بين المجموعات | 18.690 | 255 | 9.348 | 9.022 | 0.9 |
| | داخل المجموعات | 825.534 | | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 12.597 | 255 | 6.298 | 8.786 | 0.8 |
| | داخل المجموعات | 571.316 | | | | |

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

يتضح من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.8) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن ممارسة المهارات القيادية مقارنة في جميع المدارس كون المدارس الفلسطينية تقع في رقعة جغرافية صغيرة ومجتمع الدراسة يقع في محافظة ضمن هذه الرقعة تتشابه فيها الظروف الاجتماعية، ولا تختلف باختلاف المرحلة التعليمية كون جميع المدارس الواقعة في مجتمع الدراسة هي مدارس حكومية تتبع وزارة التربية والتعليم مباشرة، وبالتالي فإن مديريها يخضعون للأنظمة والقوانين والتعليمات نفسها، حيث إنهم يواجهون الظروف الحياتية والمعيشية والاجتماعية والاقتصادية نفسها، الأمر الذي يجعل بيئة العمل متشابهة حتى وإن لم تصل إلى درجة التطابق. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Chua Yan, 2016).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثون بما يأتي:

- دعوة وزارة التربية والتعليم إلى تعميم اللامركزية في مدارسها، لمنح مدير المدرسة صلاحيات أكبر تتيح له مجالاً أوسع في تحفيز معلميه وطلبته وتطبيق المهارات والمشاريع التربوية وفق ما يرتئيه من واقع خبرته مدرسته بعيداً عن الضغوط المركزية.
- دعوة الجهات المختصة إلى إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس حول المهارات القيادية المتصلة بمجال عملهم.
- تدريب المديرين على التعاون مع المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم الإنسانية وأساليب التواصل من أجل رفع الروح المعنوية لديهم.

- عقد مؤتمرات تربوية تحت شعار المهارات القيادية لدى مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة يتم فيها مناقشة القضايا الإدارية والفنية الميدانية التي تواجه المديرين، وعرض تجارب بعض القياديين التربويين التي استطاعت الحد من الصعوبات التي تواجههم في الميدان.
 - توجيه المديرين إلى تنمية مهاراتهم الذاتية والفنية، عبر إشراكهم في دورات مكثفة خاصة بتنمية الشخصية وتقوية الذات.
 - نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه عبر عرض نماذج لمواقف واقعية تبرز فيها صعوبات متنوعة وكيفية حلها بطريقة تربوية من خلال أفلام تعليمية تحاكي الواقع التربوي.
 - العمل على تفعيل الدراسات التربوية التي تستند إلى واقع اختيار القادة التربويين في المدارس في ظل التطور التكنولوجي المستمر والمتسارع.
 - إعداد وزارة التربية نشرات توعوية لتعريف المديرين والمعلمين بأهمية الجودة وكيفية تطبيقها ومدى الاستفادة منها.
 - توعية المجتمع المحلي بدور مدير المدرسة وكيفية دعمه والوقوف الى جانبه وتذليل العقبات التي تواجه العملية التعليمية التعلمية.
- المراجع العربية:**
- أحمد، أحمد. (2001). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر.*
- آل سلمان، زيد بن ناصر. والحبیب، عبد الرحمن. (2017). "متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية" *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية جامعة بابل، العدد 35، ص183-199.*
- ثلجي، رويل (2007) *تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة.* أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجسر، سمير. (2004). *إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص. ورقة عمل قدمت في ورشة العمل التي أقامتها وزارة التربية والتعليم العالي. بيروت: المديرية العامة للتعليم العالي، 22 حزيران.*
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009). *النتائج النهائية للتعداد، تقرير السكان، محافظة رام الله والبيرة، رام الله، فلسطين.*
- السعود، راتب سلامة (2013). *القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق.* عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صالح، علي. وأبو مخ، محمود. (2017). "درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية" *المجلة الدولية للبحوث التربوية* جامعة الإمارات، 1 (41).
- الطويل، هاني. (2018). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.*
- عابدين، محمد. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة.* عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي بن محمد. (2015). *ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد الرابع، ص444-445.*

كسابري، داود (2015). تطوير معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر.

نعمان، محمد الموسوي (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 17 (67).

يوسف، داليا طه. والحبيب، مها مراد (2016). " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية " مجلة علم النفس والتربية " جامعة المنيا، 1 (29).

Ahmed, Ahmed. (2001). School administration in the third millennium, Alexandria, Modern Knowledge Library, Egypt.

Al Salman, Zaid bin Nasser. And Al-Habib, Abdul Rahman. (2017). "Requirements for developing the performance of school leaders in light of the quality standards of school leadership of the Education Evaluation Authority in the Kingdom of Saudi Arabia." Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon, No. 35, pp. 183-199.

Thalji, Roel (2007) The development of criteria for selecting educational leaders in the Jordanian Ministry of Education in light of the reality and experiences of developed countries. Unpublished doctoral thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

Al-Jisr, Samir. (2004). Reorganization of private higher education. A working paper presented at the workshop held by the Ministry of Education and Higher Education. Beirut: General Directorate of Higher Education, June 22.

Palestinian Central Bureau of Statistics. (2009). Census final results, population report, Ramallah and Al-Bireh Governorate, Ramallah, Palestine.

Al-Saud, Ratib Salameh (2013). Educational leadership: concepts and prospects. Amman, Dar Safaa for Publishing and Distribution.

Saleh Ali. and Abu Mokh, Mahmoud (2017). The degree of school principals' practice of leadership skills within the Green Line in Palestine from the teachers' point of view in the light of the two entrances of the learning organization and organizational culture." The International Journal of Educational Research, UAE University, (1) 41.

Al-Taweel, Hani (2018). Educational Administration: Concepts and Prospects, Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan.

Abdeen, Mohammed. (2001). Modern school administration. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

Al-Ghamdi, Ali bin Muhammad. (2015). The practice of general education school principals of leadership skills in school work teams, Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 16, No. 4, pp. 444-445.

Caspari, David (2015). Developing criteria for selecting educational leaders in private schools in Palestine in light of reality and dimensions of personal quality, unpublished PhD thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.

Kanaan, Nawaf. (1999). Administrative leadership. Amman: Dar Al-Thaqafa Publishing Library.

- Noman, Mohammed Al-Moussawi. (2003). Developing a tool for measuring total quality management in higher education institutions, the Educational Journal, Kuwait University, 17 (67).
- Youssef, Dalia Taha. And Al-Habib, Maha Murad. (2016). The prevailing leadership styles of secondary school principals and their relationship to teachers' attitudes towards total quality management, a field study, "The Journal of Psychology and Education", Minia University, (1 29).

المراجع الأجنبية:

- Abu Ali, A. (2010). **The School Factors Affecting the Performance of Secondary School Principals in the Gaza Governorates in Light of the Concept of Management System Analysis**, (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University Gaza, Palestine.
- Chua, Yan P. (2016) **Factors of leadership skills of secondary school principals** , University of Malaya, Institute of Educational Leadership, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Gambo, B. (2015) **Principals' Administrative Skills for Secondary Schools in Plateau State Ogundele Michael**, University of Jos, Jos, Nigeria.
- Hartijasti, Yanki & Afzal, Safia. (2016) **Leadership competencies of school principals: The case of urban and rural private schools in Pakistan**, Polish Journal of Management Studies. 14. 71-81. 10.17512/pjms.2016.14.2.07.
- Hixon, J.& K.lovelace (1992). **Total Quality Management Challenge to Urban School "Education Leadership**, 50(3) P.6-24.
- Qutoshi, S. & Khaki, J. (2014) **The Role of a Principal / Headteacher in School Improvement: A Case Study of a Community-Based School in Pakistan**, 8. 86-96.
- Rhodes, L.A (1997). **On the road to Quality**, Congress Library. U.S.A.
- Sheninger, Eric (2011). Qualities of Effective Principals. On www.Connecedprincipals.com/archives/4175.
- Sndjaya, N. E (2013) Creating future Leaders: an examination of youth Leadership development in Austrailia. **Education and Training** (55),6,584-598.