

The Islamic University of Gaza

*Deanship of Research and Graduate
Studies*

Faculty of Education

Master of Fundamentals of Education



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

ماجستير أصول التربية - الإدارة التربوية

درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي

*The Degree of Practicing Inspirational leadership among
Governmental Secondary School Principals in the
Southern Governorates of Palestine and its Relationship
with School Performance Effectiveness*

إعداد الباحثة

هبة عبد الرحمن غانم

إشراف الدكتور

إياد علي الدجني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

قسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

2021 م - 1442 هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي

The Degree of Practicing Inspirational leadership among Governmental Secondary School Principals in the Southern Governorates of Palestine and its Relationship with School Performance Effectiveness

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

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	هبة عبد الرحمن غانم	اسم الطالبة:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناء على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هبة عبدالرحمن إسماعيل غانم لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي

The Degree of Practicing Inspirational leadership among Governmental Secondary School Principals in the Southern Governorates of Palestine and its Relationship with School Performance Effectiveness

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 4 ذو الحجة 1442هـ الموافق 2021/07/14م الساعة العاشرة صباحاً، في قاعة مؤتمرات مبنى طبية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. إياد علي الدجني
.....	مناقشاً داخلياً	د. منور عدنان نجم
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد إبراهيم سلمان

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. بسام هاشم السقا



ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة، حيث أعدت الباحثة استبانتين، الأولى: لقياس درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الثقة بالنفس - إدارة التغيير - التوجه الاستراتيجي - تمكين العاملين - وضوح القيم)، والثانية: لقياس فاعلية الأداء المدرسي، وتكونت من (20) فقرة.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية، والبالغ عددهم (4292) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (336) معلمًا ومعلمة، كما استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسير النتائج.

وكان أبرز نتائج الدراسة:

- جاءت درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين كبيرة، بمتوسط حسابي (3.92)، وبوزن نسبي (78.43) %.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حول مجالي (إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي) تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حول المجالات (الثقة بالنفس، تمكين المعلمين، ووضوح القيم) تُعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حول هذه المجالات (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي) تُعزى إلى مديرية التعليم،

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين (تمكين المعلمين، وضوح القيم) تُعزى إلى مديرية التعليم.

- مستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير كبيرة بمتوسط حسابي (3.99)، ووزن نسبي (79.74%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم) باستثناء متغير الجنس، فقد تبين وجود فروق لصالح الإناث.
- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة، ومستوى فاعلية الأداء المؤسسي.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- العمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم والمساهمة في رفع مستوى الرضا والولاء لديهم.
- تقبل آراء ووجهات نظر العاملين، وتوفير مناخًا تنظيميًا داعماً لجميع العاملين في بيئة العمل المدرسي.
- وضع خطة واضحة المعالم لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل معلم.
- تحفيز العاملين في المدرسة للمساهمة في عملية التغيير، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، فاعلية الأداء المدرسي، مديري المدارس الثانوية.

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing inspirational leadership among government secondary school principals in the southern governorates of Palestine, and its relationship to the effectiveness of school performance from the teachers' point of view.

The researcher employed the descriptive and analytical approach and used the questionnaire as the main study tool, by preparing two questionnaires; the first questionnaire aimed to measure the degree of practice of inspirational leadership among government secondary school principals, and it consisted of (34) items distributed to five areas: (self-confidence - change management - strategic orientation – employee empowerment - clarity of values). The second questionnaire sought to measure the effectiveness of school performance, and it consisted of (20) items. The study population consisted of male and female secondary school teachers in the southern governorates of Palestine, who numbered (4292) male and female teachers, and the study sample, which was selected randomly, consisted of (336) male and female teachers. The researcher also used statistical treatments through the statistical analysis program (SPSS).

The most prominent results of the study are the following:

- The degree of practice of inspirational leadership among government secondary school principals in the southern governorates of Palestine from the teachers' point of view was high, with a mean average of 3.92 and a relative weight of (78.43%).
- There are statistically significant differences between the average estimates of the study sample of the degree of inspirational leadership practice among government secondary school principals in the southern governorates of Palestine in the areas of (change management and strategic orientation) attributed to gender, in favour of females.
- There are no statistically significant differences between the study sample's average estimates of the degree of inspirational leadership practice among government secondary school principals in the southern governorates of Palestine regarding the areas (self-confidence, teacher empowerment, and clarity of values) that are attributed to gender.
- There are no statistically significant differences between the average estimates of the study sample for the degree of inspirational leadership practice among government secondary school principals in the southern governorates of Palestine due to the variable of academic qualification and years of service.

- There are no statistically significant differences between the average estimates of the study sample's degree of practice of inspirational leadership among government secondary school principals in the southern governorates of Palestine regarding these areas (self-confidence, change management, strategic direction) that are attributed to the educational area, while there are statistically significant differences in the average estimates of the study sample on these two areas (teacher empowerment, clarity of values) that are attributed to the educational directorate.
- The level of effectiveness of school performance in secondary schools in the southern governorates of Palestine from the teachers' point of view was high, with a mean average of 3.99, and a relative weight of (79.74%).
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between the mean scores of the study sample's estimate of the effectiveness of school performance in secondary schools in the southern governorates of Palestine due to the variables (educational qualification, years of service, educational organization), except for the gender variable, which showed differences in favour of females.
- There is a statistically significant strong correlation between the practice of inspirational leadership by secondary school principals in the southern governorates of Palestine and the level of effectiveness of institutional performance.

Among the most important recommendations of the study are the following:

- Working on enhancing the employees' self-confidence and contributing to raising their level of satisfaction and loyalty.
- Accepting the views and opinions of employees, and providing a supportive organizational climate for all employees in the school work environment.
- Developing a clear plan to improve teachers' performance according to the training needs of each teacher.
- Motivating the school's staff to contribute to the change process and providing them with material and moral incentives.

Key words: Inspirational Leadership, Effectiveness of School Performance, Secondary School Principals



﴿ أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا
خَلَقَ اللَّهُ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْ عَسَى أَنْ يَكُونَ قَدِ اقْتَرَبَ أَجَلُهُمْ
فَبِأَيِّ حَدِيثٍ بَعْدَهُ يُؤْمِنُونَ ﴾

[سورة الأعراف: 185]

إهداء

إلى من تلامس دعواتها سحب السماء.. وتعلو .. الحبيبة أُمي

إلى رفيق الدرب .. مشاركي اللحظات العصبية والسعادات .. مانحي النور .. زوجي الغالي

إلى من لَوّنوا الحياة .. ابتساماتي .. أطفالي مهجة القلب

إلى رفيقة الدراسة .. صديقة اللحظات حلوها ومرها "سمر"

الأهل والأحبة .. مشجعي عند كل وهن

إلى من عاندته صعوبات الحياة ووقفت في وجه أحلامه

إلى كل من نذر روحه دفاعًا عن هذا الوطن

إلى مدينتي العنيدة .. الجميلة .. صانعة المعجزات .. غزة

أهدي إليهم جميعًا هذا العمل المتواضع حبًا وتقديرًا لهم

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ

حَمِيدٌ ﴿١٢﴾﴾ [لقمان: 12]

أحمد الله حمداً طيباً مباركاً ملئ السماوات والأرض أن أكرمني بإتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تكون من باب طلب العلم، وأن تكون حجة لي لا علي.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفاضل: إياد علي الدجني حفظه الله ورعاه، لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمامها، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه الرسالة:

الدكتورة الفاضلة/ منور عدنان نجم مناقشاً داخلياً

الدكتور الفاضل/ محمد إبراهيم سلمان مناقشاً خارجياً

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، ولكل من مد لي يد العون والمساعدة، وبث في روح العزيمة، لإتمام هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

الباحثة

هبة عبد الرحمن غانم

قائمة المحتويات

أ.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج.....	Abstract
و.....	إهداء
ز.....	شكر وتقدير
ح.....	قائمة المحتويات
ك.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
ن.....	قائمة الملاحق

1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	مشكلة الدراسة:
6.....	فرضيات الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
8.....	حدود الدراسة:
9.....	مصطلحات الدراسة:

11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
12.....	المحور الأول: القيادة الملهمة
12.....	مفهوم القيادة لغة واصطلاحًا:
13.....	عناصر القيادة:
14.....	أهمية القيادة:

15	القيادة الملهمة.....
17	نشأة وتطور القيادة الملهمة
20	صفات القيادة الملهمة:.....
22	الممارسات الخمسة للقيادة الملهمة:.....
23	أهمية القيادة الملهمة:.....
23	أبعاد القيادة الملهمة:
36	معيقات القيادة الملهمة:.....
38	المحور الثاني: فاعلية الأداء المدرسي
38	مفهوم الأداء:
39	مفهوم الأداء المدرسي:
39	مراحل تطور مفهوم الأداء المدرسي:
40	أهمية الأداء المدرسي:
41	مفهوم قياس الأداء المدرسي:
41	أهداف قياس الأداء المدرسي:
42	مؤشرات قياس الأداء المدرسي:
43	مفهوم فاعلية الأداء المدرسي:
44	خصائص فاعلية الأداء المدرسي:.....
44	مجالات فاعلية الأداء المدرسي:
60	التعقيب على الإطار النظري
61	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
62	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الملهمة
76	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء المدرسي:
87	ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:.....

91	الفصل الرابع: منهجية الدراسة .. الطريقة والإجراءات
92	المقدمة:
92	منهج الدراسة:
92	مجتمع الدراسة:
93	عينة الدراسة:
96	أدوات الدراسة:
96	خطوات بناء الاستبانة:
97	صدق الاستبانة:
102	ثبات الاستبانة Reliability:
104	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
106	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية "إجابة التساؤلات ومناقشتها"
107	المقدمة:
108	أسئلة الدراسة:
111	تحليل فقرات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين:
139	توصيات الدراسة
142	المراجع والمصادر
159	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (4.1) إحصائية أعداد المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حسب المديرية والجنس	93
جدول (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	94
جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	94
جدول (4.4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	95
جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب مديرية التعليم	95
جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس " والدرجة الكلية للمجال	97
جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة التغيير " والدرجة الكلية للمجال	98
جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال	99
جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين المعلمين " والدرجة الكلية للمجال	99
جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح القيم " والدرجة الكلية للمجال	100
جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية الأداء المدرسي " والدرجة الكلية للاستبانة	100
جدول (4.12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين والدرجة الكلية للاستبانة	101
جدول (4.13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين	102
جدول (4.14) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين	103
جدول (4.15) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة فاعلية الأداء المدرسي	104
جدول (4.16) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء المدرسي "	104
جدول (5.1) يوضح المحك المعتمد في الدراسة	107
جدول (5.2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين	108

جدول (5.3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس "	111
جدول (5.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة التغيير "	113
جدول (5.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي "	116
جدول (5.6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تمكين المعلمين "	118
جدول (5.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح القيم "	121
جدول (5.8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	123
جدول (5.9) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	124
جدول (5.10) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	125
جدول (5.11) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مديرية التعليم	127
جدول (5.12) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية لاستبانة القيادة الملهمة	128
جدول (5.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات استبانة " فاعلية الأداء المدرسي " والدرجة الكلية للاستبانة	129
جدول (5.14) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	134
جدول (5.15) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	135
جدول (5.16) نتائج اختبار " التباين الأحادي " سنوات الخدمة	136
جدول (5.17): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مديرية التعليم	136
جدول (5.18) معامل الارتباط بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة ومستوى فاعلية الأداء المؤسسي	137

قائمة الأشكال

- شكل رقم (2.1): نظرية القيادة الملهمه 19
- شكل (2.2) خصائص القائد الملهم كما ذكرتها Monica Patrick 21
- شكل (2.3) مراحل تطور مفهوم الأداء المدرسي 40
- شكل (2.4): مؤشرات الأداء المدرسي 43

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الاولى.....I.....
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمينVI.....
- ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائيةVII.....
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمةXI.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تتسارع عجلة الحياة وتتوالى التطورات والتغيرات في المجتمعات والمؤسسات في كافة المجالات، ودخول تلك التطورات في مجال التعليم يحتم علينا تطوير المؤسسات التعليمية بما يتلاءم مع تلك التطورات والتغيرات، فنسلك مسلكاً جديداً لتطوير النظام التعليمي بأكمله، وتوجيهه نحو الأفضل بتجويد التعليم، وزيادة فعالية الأداء المدرسي لتحقيق الهدف الرئيس من العملية التعليمية.

لقد تطورت الإدارة المدرسية بمهامها فأصبحت في محطة القيادة التربوية، والتي تعد من أكثر الموضوعات اهتماماً في المجال التربوي، فتطور مفهومها بتطور النظريات التي ينبثق منها، كما وأن الاتجاه الحديث في القيادة يقوم على قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً إلى التأثير الفعال في العاملين معه في المؤسسة التربوية، مما يوفر لهم فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل (السعود، 2012م، ص75).

وأصبح للقيادة أهمية خاصة في دارسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة، والتعامل الإيجابي مع المخاطر (الجهني والقحطاني وشائع، 2018م، ص9).

فالقيادة أسلوباً ومنهجاً لإدارة المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية التعليمية بشكل خاص؛ لأن القيادة التربوية ليست مجرد مناهج وأدوات فقط، وإنما هي عملية تعليمية، شاملة، مستمرة، تعتمد على استشراف المستقبل، والبحث عن أفضل السبل نحو تطوير الأداء التربوي، وتحسين عملية التعليم بكل جوانبها بدءاً بمدخلات سليمة، ومروراً بعمليات منظمة ومخططة، وانتهاءً بمخرجات حسب المطلوب وصولاً إلى الجودة الشاملة في عملية التعلم (غنيم، 2018م، ص3).

ومن هنا كان لابد من دراسة الأنماط القيادية؛ لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، فالنمط القيادي هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات.

فمن الخطأ القول إن فكر القيادة يقتصر على نمط واحد فقط، فهي ليست منحصرة في نوع واحد، ولكن هناك أنماط متعددة، قد تتعدد أنماط القيادة، وتختلف في الطابع المميز لها، فكل نمط قيادي له طابعه الذي يميزه عن غيره، فيمكن أن نعرف عناصر كثيرة، ويمكن تطبيقها بالنسبة لأنواع

القيادة، فلها خصائص وصفات لا يمكن تعلمها، ولكن يمكن تغييرها بعض الشيء (العجمي، 2008م، ص234).

ومع التطورات التي تواجه المؤسسات التربوية في عصرنا الحالي أصبح هناك تحديات للقيادة التربوية في اختيار القيادة المناسبة والملائمة للقيام بالمهام من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، فأصبحنا بحاجة للبحث عن أنماط قيادية حديثة تواكب التطور العلمي والتغيرات، إذ أن النمط المتمركز حول المدير، أو اقتصار الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسب لتسيير العمل الإداري داخل المدرسة بما يتناسب مع التطورات السريعة في ميادين المعرفة، وإعادة النظر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وهنا تأتي القيادة الملهمة كنمط قيادي جديد يسعى من خلاله القائد إلى تحفيز المرؤوسين، وإلهامهم لاستثمار أقصى طاقاتهم من أجل مصلحة المؤسسة، وتحقيق الأفضل لها.

وتعد القيادة الملهمة عاملاً مهماً لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا لكونها تلهم القادة للعمل، وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي، وتوقد الإبداع والابتكار الجريء، أي إنها تفتح إمكانات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا، وقيمنا الداخلية، وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم، والتحرك نحو أهداف طموحة، إذ إن للأفراد والفرق الملهمة تأثيراً كبيراً على الأداء والتميز التنظيمي (كامل، مهدي، كمونة، 2019م، ص37).

وكما أوضحت بعض الدراسات بأنها علم وفن يؤثر بها القائد على المرؤوسين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، ويستخدم هذا المفهوم لتحفيز المرؤوسين للعمل والتعاون معهم في العملية الفعالة، ويحتاج القادة القدرة على الإلهام والالتزام وتوفير الدافع لديهم، مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم، لذلك استخدام مصطلح القيادة الملهمة في التعليم يشير إلى أنه: "كلما كان إلهام القائد أفضل كلما حقق النجاح والسعادة في الحياة فهي الإلهام والتشجيع على التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مؤسسة، والقائد الملهم هو الذي لديه رؤية، أو هدف مثالي، ويطور الوعي الاجتماعي، ويزرعه بين مرؤوسيه، إنه يخدم الآخرين بصدق، فيحصل على الاحترام والمشاركة الطوعية من الجميع، ويوظفها في تحقيق الفعالية في الأداء المؤسسي.

ويعتبر موضوع فاعلية الأداء المدرسي من الموضوعات الرئيسة التي تحقق أهداف وغايات المدرسة، إذ تحتوي فاعلية المدرسة جوانب متعددة من الأنشطة المدرسية، والعمليات الإدارية التي تنعكس على المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي معاً، كما أن الأداء الفاعل للمدرسة من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين فيها، وعلى فاعليتهم، وقد تعددت صور الأداء الفاعل، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة من الأداء المتوقع

بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (العمرات، 2010م، ص350).

ومن خلال اطلاع الباحثة على نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت للقيادة التربوية وأنماطها وجدت أن هناك ضعفاً في استخدام بعض الأنماط، وهذا ما أشارت إليه دراسة أبو الخير (2013م)، والتي أوصت بضرورة عقد ورشات عمل لمناقشة الأنماط القيادية، واختيار النمط القيادي الأفضل الذي يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة وتطويرها، وكذلك توصلت دراسة الحجار (2017م) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأصلية متوسطة، ولذا أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في معايير اختيار مديري المدارس، وتحديد المعايير النوقمية للمهارات القيادية لديهم.

ومن خلال عمل الباحثة مديرة في المدارس التابعة لوكالة الغوث فقد لاحظت أن هناك بعض جوانب القصور والضعف في الأداء المدرسي كمتغير تابع، وكقضية تدور في ذهن الباحثة، ومن هذه الجوانب: قصور في إيجاد رؤية وقيم مشتركة بين بعض المديرين والعاملين معه في المدرسة لا سيما المعلمين، وقصور في الربط بين أداء العاملين والحوافز المقدمة لهم، وكذلك تعقد بعض إجراءات العمل المدرسي، وفي ضوء ما تقدم تعتقد الباحثة أن توافر ممارسات وأبعاد القيادة الملهمة لمديري المدارس قد يؤثر على فاعلية الأداء المدرسي، والعكس صحيح بأن افتقار مديري المدارس لممارسات وأبعاد القيادة الملهمة قد يؤثر سلباً على مستوى الإنجاز وفاعلية الأداء في المدارس، خاصة وأن دراسة أبو غالي (2019م) أوصت بتعزيز معارف المديرين بالقيادة الملهمة، وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، وضرورة الاهتمام بالقيادة الملهمة للحصول على قيادة انسانية وعالية الأداء.

مشكلة الدراسة:

يعتبر قائد المدرسة هو حجر الأساس الأول في نجاح المدرسة وتميزها، حيث يرتبط هذا النجاح بكفاءته وبالنمط القيادي الذي يتبعه من أجل تحقيق أهداف مدرسته.

وللمحافظة على هذا النجاح واستمراره لابد من البحث عن أنماط قيادية جديدة، والتخلي عن الأنماط التقليدية الروتينية للارتقاء بنوعية التعليم وتحسين الأداء المدرسي.

وبناءً على الدراسات والأبحاث السابقة، فلقد أكدت دراسة كل من هرسون (2013م)، والعامري (2019م)، أن تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قادة المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأوصت دراسة الموسوي وعبود (2020م)، بتعزيز ونشر ثقافة القيادة الملهمة بين الموظفين بأطر تدعم وتخدم أهداف المؤسسة، ودعت دراسة كلاً من الصالحي (2018م)، الصليبي (2015م) إلى إلحاق القادة الحاليين

ببرنامج سنوي في التنمية المهنية على مهارات القيادة، ونماذج القيادة الحديثة، وأنماط مختلفة من القيادة الفاعلة والمؤثرة.

ومن خلال خبرة الباحثة، وعملها مديرة مدرسة، ومقابلتها للعديد من مديري ومديرات المدارس، لاحظت وجود أنواع مختلفة من الأنماط القيادية الممارسة في المدارس يغلب عليها الطابع الإداري التقليدي المقتصر على تنفيذ التعليمات، وافتقارها لنمط القيادة الملهم، وممارساتها التي تسعى لإنجاح المؤسسة من خلال التأثير بالعاملين، وإلهامهم وتوليد الطاقة الكامنة لديهم، والعمل على استثمارها، وهذا قد ينعكس بدوره على مستوى الأداء المدرسي.

ولقلة الدراسات المرتبطة بالقيادة الملهم في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، واستكمالاً لجهود الآخرين، تولدت لدى الباحثة فكرة الدراسة، وهي: التعرف على ممارسات مديري المدارس للقيادة الملهم، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي.

وفي ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهم من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم)؟

3. ما مستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهم ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية الأداء المدرسي؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانونس، رفح).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الاداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الاداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الاداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الاداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية

لفلسطين تعزى لمتغير مديرية التعليم (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

9. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية الأداء المدرسي.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة.
2. الكشف عن دلالات الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم).
3. الكشف عن مستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.
4. بيان دلالات الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم).
5. التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة وفاعلية الأداء المدرسي.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تناولتها، وهي القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي، حيث أنهما يمتازان بالأصالة والحداثة.
- افتقار المكتبة العربية لا سيما الفلسطينية لمثل هذه الدراسة على حد علم الباحثة، والتي تتناول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي.
- استفادة طلبة البحث العلمي المهتمين في موضوعي القيادة الملهمة والأداء المدرسي.

الأهمية التطبيقية:

قد يستفيد من هذه الدراسة كل من:

- رؤساء أقسام الإدارات التربوية من خلال وضع الخطط المستقبلية المتعلقة بممارسات القيادة الملهمة، وتأثيرها على تحسين الاداء المدرسي.
- مديري المدارس من خلال التعرف على العلاقة بين القيادة الملهمة، وفاعلية الأداء المدرسي، مما يساعد في تحسين الممارسات القيادية في المدارس.
- افتقار بيئة العمل الفلسطينية لمثل موضوعات هذه الدراسة وتطبيقها، وذلك - على حد علم الباحثة - والتي تتناول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي.

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في الآتي:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة في المحاور التالية: (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، وضوح القيم)، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم والموجودة في مديريات تعليم كل من: (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)
- **الحد المكاني:** تمثل الحد المكاني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021م.

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

• القيادة:

تعرف القيادة بأنها: عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة وإدارتها (عبودي، 2010م، ص20)

القيادة الملهمة: تعرف بأنها القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيه، وعلى النحو الذي يؤثر فيهم أداء وولاءً حد الانبهار بأفكارهم. (الحلي، 2017م، ص11).

• مديرو المدارس الثانوية:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يدور داخل أسوار مدرسته، ومهمته تسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعتبر المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم، 2020م، ص10).

• المدرسة الثانوية الحكومية:

هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي، أو الثاني الثانوي بفروعه: العلمي والعلوم الإنسانية، والشرعي، وتتراوح أعمارهم من (16-18) سنة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013م).

وتعرف الباحثة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة إجرائياً: "بأنها الممارسات والإجراءات التي يمارسها مديرو المدارس، والتي تؤدي إلى إلهام العاملين، وتحفيزهم وتفجير الطاقات الكامنة داخلهم لجعل العمل إبداعياً آمناً خلال دعم التغيير، وتشجيع الابتكار لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة، وتطوير الأداء وفق رؤية مستقبلية واضحة، والتي تقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثين من خلال أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

• الأداء المدرسي:

"هو جميع الأنشطة والممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج التي تسعى المدرسة إلى بلوغها) (عبد الكبير وآخرون، 2011م، ص22).

• فاعلية الأداء المدرسي:

هي مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت أو الجهد (المساعد، 2006م، ص23).

وتعرف الباحثة فاعلية الأداء المدرسي إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية التي تم الحصول عليها من خلال استجابات المعلمين على فقرات أداة قياس فاعلية الأداء المدرسي، والتي تم بناؤها لتحقيق هذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول

القيادة الملهمة

تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة على الكثير من اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف الاتجاهات الفكرية منذ القدم لما لها من دور حيوي في نجاح المؤسسات من خلال تهيئة المناخ المناسب للوصول لأعلى مستوى من الفعالية والإنجاز، والقائد التربوي هو من تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة بقيادته الفاعلة واستثماره للإمكانات البشرية والمادية.

وستتناول الباحثة في هذا الفصل من الدراسة مفهوم القيادة، ومن ثم عناصرها وأهميتها، وصولاً إلى المتغير الرئيس في الدراسة وهو: القيادة الملهمة مفهومها، ونشأتها، وصفاتها، وممارساتها، وأبعادها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

أولاً: مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً:

• القيادة لغة:

تعتبر القيادة مصدر القائد، وكذلك القود، والقود نقيض السوق: أي القود من أمام، والسوق من خلف، ويقال: القائد من الإبل: أي التي تقدم الإبل وتألّفها، والقائد من الجمل أي: أنفه. والأقود من الناس: أي الذي إذا أقبل على الشيء بوجهه لم يكذب صرف وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره، والانتقاد هو الخضوع (ابن منظور، 1880م، ص 370).

ووردت كلمة القيادة في القاموس المحيط ومختار الصحاح بأنها الجذر اللغوي للفعل " قاد " فيه تقريب للمعنى الذهن، قاد وقيادة، قاد الدابة مشي أمامها أخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل نحوه، والقائد جمعه قوادة وقادة، والقيادة هي مهنة القائد (العرايبي، 2010م، ص 124).

• القيادة اصطلاحاً:

لقد تعددت تعريفات القيادة بين العديد من المفكرين والباحثين نتيجة للدراسات والبحوث التي أجريت عن التنظيمات الإدارية، وكذلك لاختلاف الزمان والمكان.

فالقيادة هي: إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة (الشماع وحمود، 2000م، ص 222).

وعرفها (هلال، 2002، ص 18) بأنها فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصلحه وفكره.

في حين عرفها كلاً من قنديل وهاشم والعوضي بأنها: عملية التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة (قنديل، 2010م، ص 14؛ هاشم، 2010م، ص 35؛ العوضي، 2011م، ص 8).

بينما يرى الرقب بأنها: عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرووسين من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرووسين، ومن أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها (الرقب، 2010م، ص 22).

وهي ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات المؤسسة (علي، 2014م، ص 183).

وتتمثل بأنها المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد، ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين للقيام بالأشياء الجديدة، وتحقيق ما لم يتحقق في السابق (المغربي، 2016م، ص 130).

ومما سبق يمكن استخلاص أهم المرتكزات المشتركة التي اتفق عليها الباحثون في توضيح مفهوم القيادة، وهي:

1. عملية تأثير في سلوك الآخرين.
 2. عملية ديناميكية تفاعلية بين القائد والمرووسين.
 3. عملية تركز على إحداث التغيير المرغوب في المؤسسة.
 4. امتلاك القائد لقدرات وإمكانات فريدة تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة.
- وعلى ذلك تعرف الباحثة القيادة بأنها: "امتلاك قائد المدرسة إمكانات وقدرات تمكنه من التأثير في العاملين، وتوجيه سلوكهم في مواقف معينة لتحقيق أهداف المؤسسة، والارتقاء بمخرجاتها".

ثانياً: عناصر القيادة:

لقد اتفق الباحثون على أربعة عناصر رئيسة للقيادة، وهي كما أشار إليها كل من: (مطاوع، 2003، ص 87؛ الظاهر، 2010م، ص 35؛ أبو الخير، 2013م، ص 14)

1. القائد: وهو مسؤول الجماعة، ويمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم كي يمتلك القوة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة.
2. الجماعة (المرووسين): وهم مجموعة الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة.
3. الهدف: وهو الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

4. الموقف: هو البيئة الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

بينما أضاف بعضُ الباحثين عناصر أخرى، مثل: (السعود، 2012م، ص 74) الذي أضاف عنصر التأثير الإيجابي الذي يعتبر حجر الأساس في القيادة، حيث يقوم القائد بالتأثير في سلوك أفراد الجماعة بالاتجاه الذي يرغبه، وأضاف (عطوي، 2014م، ص 69) عنصر اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكلفة ممكنة، والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

وترى الباحثة أن العناصر المضافة تمثل مهارات، وليست مكونات رئيسة لعملية القيادة، وهو ما يؤكد ما ذهب إليه معظم الباحثين في السمات القيادية، والتي أوردوا فيها سمة التأثير، والقدرة على اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهمية القيادة:

تشكل القيادة أهمية بالغة في نجاح المؤسسات، وتحقيق أهدافها، كونها تعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل، ورفع دافعية المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وعليه فقد حدد كل من العجمي ورشوان أهمية القيادة بالنقاط الآتية (العجمي، 2010م، ص 66؛ رشوان، 2010م، ص 87):

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 2. القلب الذي تشكل داخله طاقة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 3. تيسر تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسات.
 4. دعم القوى والطاقات الإيجابية داخل المؤسسة، والتقليل من الجوانب السلبية.
 5. الاطلاع على التغييرات المحيطة ومواكبتها وتوظيفها لخدمة المؤسسة والعاملين فيها.
 6. تنشر روح الإخاء والانسجام بين الجماعة، وتوجهها لإيجاد علاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات والمساعدة على النمو والتقدم.
- وأضاف الأغا وعساف (2015م، ص 225) مزايا أخرى للقيادة، أهمها:

1. العمل على تنمية العمل الفريقي بين العاملين من خلال المشاورة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
2. تحري جوانب الحياد والموضوعية في الحكم على العاملين وما يحيط بهم من أحداث.

وترى الباحثة أن القيادة تكمن أهميتها داخل المدرسة في إبراز قدرات المدير في تطوير رؤى تنافسية تعزز من مكانة المدرسة، وتسهم في تطوير الأداء ليس الإداري فحسب، بل القيادي لجميع العاملين، وذلك من خلال امتلاك المدير للحفز المثل والتأثير في العاملين وتشجيعهم للعمل بطريقة فعالة وفق جو من المودة والإخاء لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

رابعًا: القيادة الملهمة

تعريف الإلهام:

إن أهم ما يميز التوجهات العالمية اليوم تركيزها على ثقافة الريادة والإبداع القائم على مشاركة جميع أفراد المؤسسات، وإلهامهم قبول التحدي الذي تفرضه عجلة التطور، ورياح العولمة، بعيدًا عن المعرفة التقليدية ليكون كل فرد بموجب هذه الثقافة قادرًا على الانطلاق لمنصة تنافسية جديدة للتميز، فالإلهام نفحة من نفحات روح متجددة توظف فينا حب المعرفة والاكتشاف، فلا مستحيل أمامها يعيق الإنسان الطموح، بذلك يتحول الإنسان من اللاشيء إلى كل شيء (بوحجي، 2015م، ص 17).

الإلهام لغة:

مصدر ألهم يلهم، إلهامًا، فهو ملهم، والمفعول ملهم. ويقال ألهمه الله خيرًا: لقنه إياه، واستلهمه إياه، سألته أن يلهمه إياه، والإلهام ما يلقي في الروح، ويستلهم الله الرشاد، وألهم الله فلانًا. وفي الحديث: "أسألك رحمةً من عندك تهدي بها رشدي"، الإلهام أن يلقي الله في النفس أمرًا يبعثه "يبعث الملهم" على الفعل أو الترك، وهو نوع من الوحي، يخص الله له من يشاء من عباده (ابن منظور، 2000م، ص 555).

الإلهام اصطلاحًا:

لقد وردت عدة تعريفات للإلهام، حيث أشار (جلاب، سعيد، الشريف، 2016م، ص 162) للإلهام عدة معانٍ، وهي:

- **المعنى الغيبي:** هو أن يلقي الله تعالى في النفس أمرًا يبعث على الفعل، أو الترك، وهو نوع من الوحي، يخص الله به من يشاء من عباده، غير قابل للتفكير به، أو التخطيط له مسبقًا. بمعنى أن هناك قوى غيبية تسهم في تشكيل الإلهام لدى الإنسان، وجذبه إليه مع اختلاف الناس في قوة الجذب (أسعد، 1983م، ص 9).
- **المعنى الواقعي:** مصدر الإلهام فيه البيئة المادية المحيطة بالفرد، وتأثيرها على الإنسان في حفز روح الإلهام فيه.

- **المعنى السيكلوجي:** يعني أن الإلهام حالة شعورية تنتج من داخل الإنسان، فتحتة على إنجاز أشياء لا ينجزها الآخرون، ولظهور هذه الحالة لابد من توفر قوة الإلهام، وإمكانات لرعاية الإلهام، وتضافر الفكر والشعور والإرادة، توفر طاقة كافية عند الفرد تترجم الإلهام إلى واقع، وتوزع الجهد، وتجنب التعب والإرهاق اللذين يضعفان الإلهام.
- **المعنى الفردي:** هو أمر يتعلق بالفرد فقط، فحينما يلهم الفرد يلقي بإلهامه إلى المجتمع فيؤثر فيه.
- **المعنى الجماعي:** يعني أن للمجتمع تأثيرًا على الإلهام لأن الفرد جزءًا منه.

تعريف القيادة الملهمة:

تعد القيادة الملهمة من أنماط القيادات الحديثة المهمة، والتي عرفها (Joyce، 2009م، ص73) بأنها: نوع من أنواع القيادة تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين، ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر بنفسه.

ويشار للقيادة الملهمة بأنها: "القيادة التي تعبر عن رؤية تستند إلى قيم أيديولوجية قوية تجعل الأفراد ينسجمون مع رؤية معينة، وتعتبر القدرة على الإلهام صفة أساسية، وتحتل درجة عالية من ثقة الأفراد، كما أنها دافع جوهري لثقة وإعجاب الأفراد بالقائد، وترتبط بشكل إيجابي بالأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (Peterson & Waldman، 2011م، ص 61).

وعُرفت بأنها: "القيادة التي تنطوي على جعل الأفراد متفائلين ومتأثرين تجاه الأهداف الصعبة والعمل على مواجهة النكسات والخيبات، وتعزيز الإبداع لديهم" (Jain، 2012م، ص150).

وترى (فنري، 2012م، ص582) القيادة الملهمة بأنها أسلوب مهاري يعتمد بقدر كبير على شخصية القائد ومهاراته في إقناع الآخرين.

وأكد (اللو، 2016م، ص13) بأنها: "القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيه في المنظمة، وعلى النحو الذي يؤثر فيهم أداء وولاء إلى حد الانبهار بأفكارها".

وكذلك فإن القيادة الملهمة تسعى إلى تمكين العاملين، وتحفيزهم نحو التطوير والتجديد والابتكار، بحيث تترك أثرًا إيجابيًا ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية، باستخدام طرق مختلفة تؤدي إلى إلهامهم ليكونوا قادرين على مواجهة الصعاب والتغيرات في بيئة العمل (الفراني، 2020م، ص30).

ومما سبق يمكن النظر للقيادة الملهمة بأنها:

1. قيادة تتميز بالسمات الجاذبة والكاريزما.
2. يتطلب من القائد الملهم التحلي بالقيم كالثقة والعزم والإرادة.
3. تستند القيادة الملهمة إلى رؤية مستقبلية وبعد استراتيجي.
4. وجود علاقة ايجابية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين.
5. قدرة القائد على التأثير بالمرؤوسين إلى حد الانبهار والولاء بالأداء والعمل.

وتعرف الباحثة القيادة الملهمة بأنها: "القيادة التي تمكن مدير المدرسة من دعم العاملين لديه في جميع النواحي الإنسانية إجتماعيًا وماديًا وعقليًا وروحيًا من خلال بث الحماس والدافعية والثقة في نفوسهم، وتحفيزهم لزيادة النفاذ، وبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتتمثل بالأبعاد الآتية: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين ودعم العاملين، وضوح القيم).

نشأة وتطور القيادة الملهمة

لقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات مختلفة للسلوك القيادي في المؤسسات، وخضعت تلك النظريات لدارسات عديدة في مختلف دول العالم من قبل الباحثين، حيث توجد مجموعة من النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في القيادة، وتتكون نظريات القيادة التقليدية من نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، والنظرية الموقفية تليها التبادلية.

والمجموعة الثانية في نظريات القيادة الحديثة تندرج تحتها نظريات القيادة الملهمة والتحويلية والقيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والحقيقية، وغيرها، حيث تسعى تلك النظريات الحديثة لتفسر كيفية قدرة القائد على قيادة مؤسسته لتحقيق رؤى مستقبلية، وإنجازات متميزة، وتحقيق مستويات استثنائية من دوافع العاملين، وإعجابهم، واحترامهم، وثقتهم، وولائهم للمؤسسة مع التركيز على الدور العاطفي في سلوك القائد (سليم، 2019م، ص 175).

وعليه فإن القيادة الملهمة تعتبر من أهم نظريات القيادة الحديثة في المدخل المعاصر، والتي تعود جذورها إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية، والذي يعني الإلهام، أي: القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية، وأول من استخدم هذا المصطلح (Max Weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد فيه ضرباً من ضروب السلطة المقترنة بشخصية القائد، وما يمتلكه من سمات شخصية، ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين، وساحرة لهم، وأقرن (Rober House) هذا المصطلح بالنار التي تلهب حماس التابعين، وتظفر بولائهم، وتحقق النتائج التي تتجاوز الحدود المطلوبة، وتم استخدام هذا المصطلح ليشير إلى الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد عن

أتباعه ممثلة ببعض الصفات كالشجاعة، والحكمة، والصبر، والذكاء، وغيرها من الصفات (خليف، محمد، 2012م، ص50).

وقد أشارت كريس (Cryer، 2012، P9) أن نظرية القيادة الملهمة ناتجة من تقاطع نظريتي القيادة التحويلية، والكاريزمية، وأنها: مزيج مختلط من النظريتين، وعليه يمكن توضيح كل من نظريتي القيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية بإيجاز:

• القيادة التحويلية:

لقد ظهرت القيادة التحويلية على يد العالم الأمريكي جيمس بيرنز 1978م في كتابه القيادة، وعزز هذا الاتجاه العالم بيرنارد باس 1989م الذي يعده الباحثون الأب الحقيقي للقيادة التحويلية بما قدمه من صفات للقائد التحويلي، وقام بالكثير من البحوث عن القيادة التحويلية، وتبعه بروس إفيلو الذي قام بتطوير النظرية، وأدواتها، وتصميمه مقياس أبعاد القيادة التحويلية عند القادة. (الغامدي، 2019م، ص19).

وعُرفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والقيادة التحويلية: هي القدرة التي تمكن القائد من الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين (العاظمي، 2006، ص22).

ويمتاز القائد التحويلي بأنه يفكر بطريقة تختلف إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة الآخرين، فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل من حوله نقلة حضارية، ولديه إحساس عالٍ بالذات، مما يعزز من ثقته بنفسه، ويجنبه الصراعات الداخلية، والدفاع عن النفس، وهو دائماً ذو حضور وحيوية، وعندما يتكلم يتواصل بصرياً مع تابعيه، ويعبر عن مشاعرهم التي يعجزون عن الإفصاح عنها، إنه يتصرف كممثل عظيم، يجذب ويلهم التابعين من خلال الرؤى والأهداف القيمة التي يتبناها، وهم يقدرونها؛ لأنها تعبر عن حاجاتهم، إنه يستثير فكرهم، ويهتم بهم اهتماماً خاصاً، ويطور من احتياجاتهم ورغباتهم، فيؤدي إلى زيادة دافعية تابعيه، فيحققون أداء أكبر مما هو متوقع (القبلي، والعمراني، 2017م، ص25).

• القيادة الكاريزمية:

نشأت القيادة الكاريزمية من قبل عالم الاجتماع الشهير Weber، وأصل كلمة كاريزما يوناني، ومعناها: (الهبة الإلهية أو التفضيل الإلهي)، وتتميز القيادة الكاريزمية بتأثير استثنائي على أتباعها، وبناءً على الخصائص الظرفية للقادة والأتباع، فإن الأتباع ينسبون الصفات الاستثنائية والكاريزما

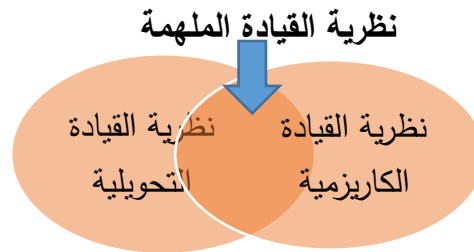
للقائد، ويرى House أن القائد الكاريزمي لابد أن يمتلك مستويات عالية من الثقة بالنفس والهيمنة والقناعة بالمعتقدات (العياشي، 2017م، ص371).

وعُرفت القيادة الكاريزمية بأنها: صفة أو سمة غير عادية تحقق لدى الفرد، فتجعل قدراته في التأثير على غير الخارقة للعادة، وهي الحضور الطاغي (فكري، 2017م، ص22).

وكذلك هي الشخصية الجاذبة التي تملك عقول ومشاعر الآخرين، وتحركها نحو أهدافها ببسر وسهولة، وأروع مثال هو سيدنا محمد ﷺ أعظم قائد عرفته المعمورة (المغربي، 2016م، ص142).

وتعتبر الكاريزما صفة تتبع من الداخل، وليست صفة خارجية، فمميزاتها داخلية، ما يضيف عليها جاذبية خاصة، وروعة متفردة، والشيء الرائع في الشخصية الكاريزمية أنها تستمد قوتها من ذاتها الخارقة، وصفاتها النادرة، وقدراتها الروحية، فهي اجتماعية جدة، ومحبوبة، وطموحة، والشخص الكاريزمي يعشق التحدي، والتغيير، ولا يقف أمامه شيء، ويعرف أين يقف، وأفكاره عميقة، وصاحب موقف وفكر معين، وواثق من نفسه بالطبع، وقادر على الإقناع (بركات وأبو علي، 2019م، ص109).

والقائد الكاريزمي هو من يعمل على توليد الحماس والإثارة والتشجيع لتحقيق ما يفوق التوقعات في العمل، فالكاريزمية تعتمد على المعلومات والذكاء العاطفي، والقائد الملهم هو من يجمع بين صفات القائد التحويلي والقائد الكاريزمي (Cryer، 2012، P9).



شكل رقم (2.1): نظرية القيادة الملهمة

المصدر: الباحثة استناداً إلى (Cryer، 2012، P9)

ومما سبق يلاحظ أن نظرية القيادة الملهمة نتجت من تقاطع نظريتي القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية، فهي مزيج مختلط منهما تتميز بالعديد من الصفات.

صفات القيادة الملهمة:

فريدة تلك الصفات التي يتمتع بها القائد، وتميزه عن غيره، وتجهله ملهمًا لمرؤوسيه، فالقائد الملهم لابد أن تجتمع فيه مجموعة من الصفات تمكنه من التأثير الفعال على الآخرين، حتى يتمكن من دفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

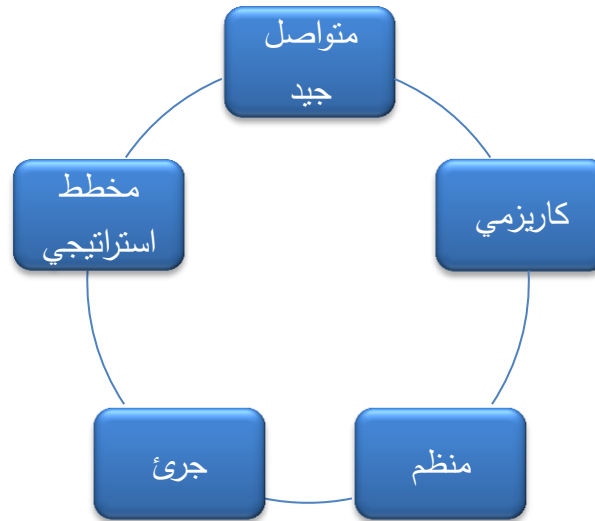
ومن أهم تلك الصفات التي لا تولد مع القائد، وإنما يصنعها بنفسه، ويتحلى بها كما أوردها (الديب، 2009م، ص ص84،83):

- **طريقة التصرف**، وتشمل الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم، كنظرة العيون والإيماءات ولغة الجسد التي تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له، وتؤثر على قيادتهم.
- **القدرة على إقناع الآخرين**، القادة الملهمون يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة، وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر، حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.
- **القدرة على التحدث بشكل فاعل**، وربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.
- **القدرة على الاستماع الجيد**، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل، فإن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.
- **طريقة استعمال المكان والوقت**، استعمال المكان والوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار، وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.
- **القدرة على استيعاب الآخرين**، قدرة القائد الملهم على فهم شخصيات الآخرين، وطموحهم تمكنه من سهولة التعامل معهم، وتوجههم نحو تحقيق أهدافه التي يرغب في تحقيقها.

ويمكن للقائد أن يكون ملهمًا قادرًا على العمل عندما يتميز بمجموعة من الخصائص كالتالي أوردتها الباحثة مونیکا باتريك (Monica Patrick) في ورقة عمل نشرتها جامعة فرجينيا يمكن تلخيص تلك الصفات فيما يلي (الطوال، 2018م، ص ص130-133):

- **قائد متواصل جيد**: يتمتع بمهارات التواصل الجيد، ولديه القدرة على التعبير عن أحلامه وأهدافه وإيصالها لأفراد فريقه، فهو المستمع الجيد والنشط للأداء والأفكار الأخرى.
- **قائد كاريزمي**: يمتلك بصيرة ثاقبة، ولديه بصمات ساحرة على من حوله، فلا شك أنه يمتلك الكاريزما، الجاذبية الطبيعية التي ترسم الطريق أمام الناس اتجاه القائد، وتغرس الحماس لطريقة عمله، وقد تكون تلك الصفات فطرية، إلا أنه من الممكن اكتسابها وتنميتها أيضًا.

- **قائد منظم:** يتميز بحسن الإدارة والتنظيم، وقوته تكمن في تفكيره، فهو منطقي عقلاني ومنظم، وهو من يسخر كل الإمكانيات والطاقات الموثوقة في فريقه لتطوير المؤسسة التي ينتمي إليها، ولتحقيق رؤيته للصورة الكبيرة.
- **قائد جريء:** هو المبادر الصادق والجريء الذي يتخذ القرارات بذكاء، هذا النوع من القادة يتميز بالإبداع فيبدأ بالقليل للوصول إلى الكثير، إنه على استعداد للمغامرة على أن تكون هذه المغامرة مدروسة، يمتلك الرؤى التي تمكنه من أخذ زمام المبادرة في الوقت والظرف المناسب.
- **قائد مخطط استراتيجي:** يمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي ببراعة، فهو يخطط بهدوء ويتفكير عميق قبل البدء بالتنفيذ، فيحدد رؤيته المستقبلية للمؤسسة، وكيفية العمل على تحقيقها، ينظر دائماً نحو المستقبل، ويصمم الاستراتيجيات اللازمة، والتي توصله إلى تحقيق رؤيته.



شكل (2.2) خصائص القائد الملهم كما ذكرتها Monica Patrick إعداد الباحثة

ومن الشكل السابق يتبين أن القائد الملهم يتمتع عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص، ومن أهم تلك الخصائص أن يكون متواصل جيد، وكاريزمي، ومخطط استراتيجي، ومنظم جريء مبادر في اتخاذ القرارات.

وللقادة الإلهامية صفات نادرة منحها الله للقليل من الناس، يمكن لتلك الصفات أن تخلق من فرد معين قائداً، ويتميز القائد الملهم بأنه زعيم قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عالٍ لمروؤسيه وأتباعه، وهناك صفات تجعل من القائد ملهماً، وأغلب هذه الصفات شخصية، وأهم هذه الصفات: (الثقة بالنفس، البصيرة والرؤية، سلوك غير عادي، الرغبة في التغيير، الحساسية للموقف) (كافي وآخرون، 2013، ص270).

ومن خلال ما تقدم يتضح أن القائد التربوي الملهم هو القائد الذي يركز في تعامله مع الآخرين على تمثل القدوة الحسنة فتجده مبادراً في عمله، كفواً في مهنته، مخلصاً في حبه وبذله للآخرين، مطالعاً مثابراً يقدم أفكاره فيحملها الناس ويدافعون عنها كما لو كانت أفكارهم، متواضعاً يستمع للجميع ويحترم أفكارهم ويقدر جهودهم، ويمكننا إجمال ذلك كله بالقول: إنه نقي السريرة، جميل الخلق، إذا روي ذكر الله، إن غاب بجسده حضر ذكره، وإن اختلف في شيء انتظر رأيه.

الممارسات الخمسة للقيادة الملهمة:

لقد أصبحت ممارسات القادة المؤثرين الملهمين التي أشار إليها (جيمس كوزوس وباري بوزنس) في كتابهم التحدي القيادي معياراً عالمياً تستخدمه المؤسسات للوصول إلى أهدافها، وتحقيق النجاح، وفيما يلي عرض لمفاتيح الممارسات الخمسة للقيادة الملهمة والفعالة كما أوردتها (علي، 2019م، ص244):

1. تحدي طرق العمل؛ حيث يعتبر القادة رواداً كونهم يبحثون عن فرص جديدة، ومستعدون لتغيير الحالة الراهنة، وفي نفس الوقت فهم يقفون على أهبة الاستعداد لمواجهة أي تحديات تعترض طريقهم، وعملية التحدي تشمل البحث عن الفرص التجريب، وقبول المخاطرة.
2. إلهام رؤية مشتركة، فينظر القادة إلى ما وراء الأفق فهم يرون المستقبل بصورة إيجابية مفعمة بالأمل فهم لهم القدرة على التعبير، وجذب إتباع لهم من خلال مهارات الاتصال فضلاً عن بث روح الالتزام لتحقيق المصالح المتبادلة للطرفين، وأن ذلك يتحقق من خلال رؤية مستقبلية ومساندة الآخرين.
3. تمكين الآخرين؛ حيث يغرس القادة في الآخرين روح تنمية العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة، كما أنهم يشركون ويمكنون الآخرين في التخطيط، وعملية اتخاذ القرارات، لذا فإن تحقيق ذلك يتطلب تعزيز التعاون وتقوية الآخرين.
4. تجسيد القدوة، أي: المثل الذي يحتذي به يمتلك القادة رؤية واضحة عن قيم ومعتقدات العمل، ويتمسكون في سلوكهم بالقيم، وإعطاء المثل للآخرين عن كيفية التصرف، ويقومون بتقسيم المشروعات إلى خطوات يسهل إنجازها، مما يخلق فرص لتحقيق مكاسب محدودة، ويتحقق ذلك من خلال ضرب المثل، والتخطيط لتحقيق مكاسب محدودة.
5. التشجيع القلبي، وبث الحماس يشجع القادة الآخرين على المثابرة في بذل الجهد من خلال الربط بين الإنجاز والتقدير، وجعلهم يدركون أن مجهوداتهم محل تقدير، وذلك بالتعبير لهم عن الفخر بإنجازاتهم وإيجاد الوسائل للاحتفال بما تم إنجازه، ويتم ذلك من خلال تقدير المساهمات، والاحتفال بالإنجازات.

أهمية القيادة الملهمة:

تشكل القيادة الملهمة في المؤسسة أهمية بالغة في إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولقد حدد (رجه وعبد الله، 2020م، ص317) أهمية القيادة الملهمة بالنقاط الآتية:

1. التأثير الإيجابي في توافر السلوكيات الأخلاقية للعاملين.
2. التأثير الإيجابي في الكفاءة التنظيمية والتوافق التنظيمي بين الفرد والعمل.
3. دعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية والحد منها.
4. حسم الخلافات والآراء بين الأفراد، والسيطرة على المشكلات الناتجة عن العمل وحلها.
5. تمكن القائد الملهم من تكوين رؤية مشتركة بينه وبين العاملين، تساعد على تحفيز العاملين، وبت روح النشاط والحيوية لديهم مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة.

ومن خلال ما سبق فإن الباحثة ترى أن القيادة الملهمة نمط من الأنماط القيادية الحديثة غير التقليدية للإدارة المدرسية، حيث تكمن أهميتها في إحداث القائد الملهم للعديد من التغييرات الإيجابية في مدرسته تشمل المجتمع المدرسي ككل، فالقائد الملهم يتميز بقدرته على التأثير بالعاملين معه، وبت الحماس فيهم، وإيمانه بالتغيير، والتطلع إلى ما وراء الأفق من أجل تحقيق أهداف مدرسته والوصول إلى التميز والريادة.

أبعاد القيادة الملهمة:

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والمراجع والمصادر والدراسات السابقة نجد تعدد أبعاد القيادة الملهمة، وعناصرها بين الباحثين، ولقد أشار كلاً من (Greenberg & Baron, 2004, p 650؛ cryer, 2012, p30-33؛ خليف ومحمد، 2012، ص49؛ عواد، 2015، ص257؛ الحلبي، 2017، ص8، دحام وآخرون، 2019، ص521؛ الفراني، 2020، 51) إلى تلك الأبعاد، وهي:

1. الثقة بالنفس.
2. الرؤية المستقبلية.
3. الحساسية تجاه القيود البيئية.
4. الاعتراف به كأداة للتغيير.
5. تمكين العاملين.
6. الحماس والنمو (cryer, 2012, p30-33).
7. تقدير الآخرين.
8. وضوح القيم.
9. تحويل الأفكار إلى أفعال.

وبناءً على بعض الدراسات السابقة وتعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الملهمة، لذلك فإن الباحثة اعتمدت خمسة أبعاد للقيادة الملهمة ليتم اعتمادها في دراستها الميدانية، وهي:

1. الثقة بالنفس
2. إدارة التغيير
3. التوجه الاستراتيجي
4. تمكين العاملين
5. وضوح القيم

أولاً - الثقة بالنفس:

تعد الثقة بالنفس عامل مهم لنجاح العلاقات الشخصية بين الأفراد، وهي المرتكز المهم للانطلاقة والتوجه نحو الإبداع وبناء المجتمع.

فالثقة بالنفس هي إحدى سمات الشخصية الأساسية التي يبدأ تكوينها منذ نشأة الفرد، وأنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتكيف الفرد نفسياً واجتماعياً، وتعتمد اعتماداً كلياً على مقوماته العقلية والجسمية والنفسية (المخرومي، 2001م، ص123).

وهي إحساس الفرد بقيمته، وتقبله لذاته، وتقديره واحترامه لها باعتباره يمتلك من القدرات والإمكانات التي تؤهله ليعتمد على ذاته (هويذة حنفي، 2013م، ص5).

مكونات الثقة بالنفس:

تتكون الثقة بالنفس من خمسة مكونات كما أشارت لها (جودة، 2007م، ص708)، وهي:

1. الإيمان بقدرة الذات للقيام بالأشياء كالآخرين.
2. الشعور بالانتماء والإيمان بأنه جزء متكامل مع الآخرين.
3. النظرة الإيجابية للحياة والتفاؤل بالمستقبل.
4. مواجهة الفشل والاستفادة من خبرات الفشل باعتبارها فرصة للتعلم والنمو في الحياة.
5. امتلاك مصادر مناسبة من التعزيز.

أنواع الثقة بالنفس

تقسم الثقة بالنفس إلى نوعين، هما (بدران، 1900، ص 27):

النوع الأول: ثقة أصلية:

يتسم هذا النوع من الثقة بالقوة والمتانة التي تجعل صاحبها له مكانة عالية وذو شخصية قوية، ويكون قادرًا على مواجهة الحياة والتعامل مع كافة الناس دون خوف وتردد، جاهز لتقبل أي خسارة دون أن يفقد شيئًا من ثقته، وكذلك تمنحه القدرة على النجاح والوصول لأعلى القمم، والاعتراف الخطأ إن أخطأ، وتقديم الاعتذار لمن يخطأ في حقه.

النوع الثاني: ثقة محدودة:

هذه الثقة لها علاقة بالمواقف التي تواجه الفرد في حياته، فقد يتعرض الفرد للاضطراب والضغط النفسي نتيجة لموقف معين يؤثر على حياته، ويكون الضغط لفترة قصيرة، فإذا استمر ذلك الضغط تكون ثقة الفرد مهددة، ويفقد جزءًا من ثقته بنفسه، ويتعرض للخوف والحزن الذي يزول بالإصرار على التعايش، والتعامل بذكاء مع كافة المواقف.

مراحل الثقة بالنفس:

تمر مراحل الثقة بالنفس بأربع مراحل كما أوردها (غنيم، 2008م، ص 17) هي:

1. **مرحلة التفكير:** بمعنى أن يفكر الفرد سمعيًا، أو بصريًا، أو حسيًا، في المعاني التي تدل على الثقة بالنفس كأن يتخيل نفسه على منصة، وفي حشد كبير من الناس، وهم يشجعونه ويثنون عليه ويذكرونه بالصفات الإيجابية التي يتمتع بها.
2. **مرحلة الشعور:** وتعني الاستجابات الانفعالية التي تنتج عن الأفكار، وهي أقرب ما تكون لها، وعلى ذلك فإن تغيير الاستجابات الانفعالية للثقة بالنفس تكون عن طريق تغيير نمط التفكير.
3. **مرحلة السلوك:** من المعلوم أن الأفكار ترتبط بالانفعالات والسلوك فهناك علاقة قوية بين الجسد والعقل، فأى تغيير يحدث ينتج تغيير في العقل، ثم تغيير في الانفعالات.
4. **المرحلة الروحية:** وهي أرقى مرحلة يصل إليها الشخص الواثق بنفسه، وفيها تصدر الثقة بالنفس عن الشخص تلقائيًا وتصحبها مشاعر السرور والإنجاز.

وثمرات الثقة بالنفس التي تعين القائد على الحياة الناجحة كما أوردها (الديب، 2009م،

ص 98)، هي:

- الشعور بأن حياة كل شخص متميزة عن سواها: بأنها ذات خصائص فردية فذة، وتساعد على اكتشاف خصائص كل شخص.

- الإدراك التام لإمكانيات الشخص وقدراته: وتبين نقاط الضعف، والقوة التي يمتلكها الشخص، وتدفعه إلى الانطلاق.
 - المساعدة في اتخاذ القدوة والنموذج المناسب، النموذج المناسب لك في الحياة: واقتفاء الآثار دون تقليد أعمى، وهي الخطوة الضرورية لتحقيق النجاح والتميز في الحياة.
 - توضيح الهدف من الحياة: وتدفع إلى الوصول إليه، فهي مصدر الطاقة.
 - الانتشال من براثن العجز والسلبية والهزيمة النفسية: التي هي السبب الأساسي في الهزيمة، حتى إن التاريخ ليدلل على أن الهزيمة النفسية كانت السبب في انهزام الجيوش العسكرية.
- وتعتبر الثقة بالنفس مصدر الطاقة للقائد، فهي تحدد أهدافه وتمده بالطموح والأمل، وتمنحه الثقة لتحقيق هدفه (بن ربيق، 2015م، ص73).

وبناءً على ما تقدم فإن الباحثة ترى أن الثقة بالنفس هي طريق النجاح في الحياة، فالقائد الملهم الذي يمتلك ثقة بالنفس تولد لديه قاعدة صلبة للإقدام نحو تحقيق أهدافه، فتثقتة بنفسه تورثه صموداً في مواجهة الصعوبات، وتظهره أمام مرؤوسيه بموقف القائد المتمكن في عمله، والمتخذ للقرارات السليمة الصائبة في أي زمان ومكان.

ثانياً - إدارة التغيير:

في ظل التطور والتقدم الذي يشهده العالم اليوم أصبح التغيير مطلباً ضرورياً لجميع نواحي حياة الإنسان، وذلك من أجل التكيف والتأقلم مع متطلبات العصر الذي يعيشه.

فالمدرسة هي أداة المجتمع التي بإمكانها تحقيق التغيير المنشود للمستقبل، مع العلم بصعوبة هذه المهمة لوجود التحديات والمستجدات في نواحي الحياة المختلفة، فإنها تضطر للتكيف مع التغيير ومسايرته من خلال اتباع إدارة التغيير باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية (البناء، 2013م، ص299).

ويعرف (عرفة، 2012م، ص17) إدارة التغيير بأنها: "إجراء تغيير في طريقة العمل، أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، هدفها مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل؛ لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة".

وللقائد التربوي دور مهم في عملية التغيير كما ذكر (عماد الدين، 2003م، ص120)؛ كونه يتعامل مع أكثر المهن أهمية في العالم، وأكثرها حاجة للتغيير والتجديد، لذا ينبغي عليه أن يحقق أكبر استفادة ممكنة من جميع ما يتعلق بطبيعة قيادة التغيير في ظل تسارع معدلات التغيير، وازدياد التحديات المستقبلية التي تحتم على النظام التعليمي، وعلى الإدارات القائمة عليه ضرورة التجديد والتحسين المستمر.

ولذلك لابد لمدير المدرسة الملهم الفاعل أن يمتلك مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من إدارة التغيير في المدرسة، ومن أهم تلك المهارات ما أشار إليه (صيام، 2017م، ص 90-92)، وهي:

1. تنمية العلاقات الانسانية الجيدة.
2. بناء وقيادة فريق قادر على إحداث التغيير.
3. القدرة على تحقيق مبدأ الشراكة والاتصال والتواصل في التغيير.
4. الفعالية في إدارة وقت التغيير.
5. التحفيز المستمر والاحتفال بالنجاح.

ويمكن تلخيص ممارسات مدير المدرسة كقائد ملهم في إدارة التغيير كما ذكرها (القرني، 2016م، ص ص 749-750) بالنقاط الآتية:

1. بناء وتطوير رؤية مشتركة للتغيير: وتظهر من خلال قدرة القائد الملهم على صياغة أفكاره في التطوير المستقبلي، وقدرته على التنبؤ بالمشكلات التي ستواجه عملية التغيير قبل حدوثها، وتزويد الطاقم التدريسي بالمستجدات الحادثة في مجال العمل، وبتيح لهم المشاركة في صياغة التصور المستقبلي، والحرص على التقويم المستمر لرؤية المدرسة، ورسالتها وأهدافها من أجل التغيير والتطوير.
2. بناء الثقافة الداعمة للتغيير: وتتمثل ممارسات مدير المدرسة كقائد ملهم في تعزيز قيمة التغيير الإيجابي لدى أعضاء الطاقم التدريسي، والتعامل مع أنماط السلوك التي قد تعيق عملية التغيير بشكل حسن، وتفعيل دور الأعضاء في نشر ثقافة التغيير، وتوفير البيئة التي تشجع على الإبداع لتحقيق التغييرات المنشودة، وإقناعه للمجتمع المدرسي بأهمية التغيير المطلوب، والتأكيد باستمرار على أهمية التغيير، وتوفير الآليات الداعمة للتغيير، ومتابعته وتقييمه بشكل دوري.
3. تحقيق مبدأ الشراكة مع أعضاء الطاقم التدريسي في إحداث التغيير، وتظهر أهم ممارسات مدير المدرسة لإدارة التغيير لهذا البعد من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير؛ لإحساسهم بالشراكة والمسؤولية تجاه عملية التغيير، وإشراكهم في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير، وفي صنع القرارات، ووضع الأهداف المناسبة لعملية التغيير، وتشجيع أعضاء الطاقم التدريسي على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الإيجابية.
4. التحفيز لتحقيق أهداف التغيير: ويمكن تحديد أهم ممارسات مدير المدرسة كقائد ملهم لهذا البعد من خلال مراعاة قدرات الأعضاء عند الرغبة في إحداث التغيير، وإشعار العاملين معه

بقدراتهم على تقديم مستويات عالية من الأداء والاستجابة بصورة بناءة لمبادرات التغيير من قبل العاملين معه.

5. نمذجة السلوك (نموذج سلوكي يحتذى): ومن أهم ممارسات مدير المدرسة لهذا البعد تتمثل في التزامه بأخلاقيات العمل، واحترامه للعاملين معه، وحرصه على أن يكون فاعلاً في عمل فرق العمل، ومرونته في تحقيق التغييرات المنشودة، وقدرته على تحمل مسؤولية التغيير، وفاعليته في حل المشكلات التي تعيق التغيير.

والقائد الملهم يستخدم مجموعة من الأدوات التي تعينه على إحداث التغيير الإيجابي بالتعاون مع فريق التغيير المدرسي، ومن أهم تلك الأدوات: (رزمة أدوات التغيير، 2013م، ص ص 20-47)

1. العصف الذهني - استمطار الأفكار.

2. أداة المراجعة.

3. أداة تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات والمخاطر.

4. أداة تحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة.

5. أداة "هذا ما نقوم به فعلاً، لكن بإمكاننا أن....".

6. مصفوفة تحديد الأولويات.

7. أداة تكوين الرؤية.

8. أداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة.

9. الاستقصاء الإيجابي.

10. أداة الأثر.

وبناء على ما تقدم فإن الباحثة ترى أن التغيير قضية مهمة في كل مؤسسة، تسعى للنجاح ومواكبة التطورات، وعليه لابد من وضع الخطط المحكمة المدروسة والتوظيف العلمي لجميع الموارد الموجودة في المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية.

ثالثاً - التوجه الاستراتيجي

إن المقصود بالتوجه الاستراتيجي قدرة القائد على استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، ومن ثم قيادة المؤسسة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، حيث أصبح هذا الدور من المهمات الجوهرية للقائد الاستراتيجي لكي ينجز الأعمال بشكل استراتيجي؛ لأنه يتعامل مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا

يتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المؤسسة وتوجيهها توجيهًا استراتيجيًا (Tompoe & Macmillan, 2000, 12).

ويُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد للمنظمة، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبة للمديرين؛ لكي يكيّفوا توجهاتهم مع البيئة المحيطة بهم وتلبية احتياجاتها (Shunnaq & Reid, 2000, 21).

ويصف (الراوي، 2001م، ص35) أن التوجه الاستراتيجي أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمشرد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها.

أبعاد التوجه الاستراتيجي

للتوجه الاستراتيجي أبعاد موضحة بالنقاط الآتية كما أشارت إليها (خميس، 2018م، ص263)، وهي:

1. **الرؤية الاستراتيجية:** وتعرف بأنها: وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، وأكثر الرؤى فاعلية هي التي تلهم العاملين للتطلع للأفضل، وهي قوة إدراك تصورية لمستقبل المؤسسة، وتمثل الرؤية الركيزة الأساسية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة فهي واقع بعيد المدى لا تلمسه حاليًا، نحلم الوصول اليه.
2. **الرسالة الاستراتيجية:** الرسالة هي السبب الجوهري لبداية المؤسسة، وأساس وجودها، والاعتبار الرئيسي في بناء غايات المؤسسة التي تهتم بتحقيقها والوصول إليها، والوصول إليها، وتعد عملية إعداد رسالة المؤسسة مرحلة مهمة في صياغة الخطة، فهي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه.
3. **الأهداف الاستراتيجية:** وهي النتائج المحددة التي ترغب المؤسسة في بلوغها خلال مدة متفق عليها لتحقيق غايات المؤسسة وفق ما جاء في رؤية المؤسسة ورسالتها وتحدد الأهداف، وما الذي يجب إنجازه ومتى؟ ولابد للأهداف أن تتوافق مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم إعطاء كل غاية مجموعة من الأهداف تحدد مسارات العمل الواجب اعتمادها لضمان تحقيق تلك الغاية.
4. **القيم الاستراتيجية:** تعتبر القيم الاستراتيجية قواعد إرشادية، وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها، وأسلوب تعاملها مع المجتمع والموظفين، تنطلق القيم من ثقافة المؤسسة

التي تحرص على تعميمها، وضمان التزام الإدارة العليا، والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها (الكناني، 2017م، ص256)، ويتباين مفهوم القيم حسب طبيعة عمل المؤسسة، أو المؤسسة وأهدافها، فهناك قيم مادية، وقيم معنوية، أو اعتبارية تتمثل بالتزامات أخلاقية.

خصائص القائد الملهم ذو التوجه الاستراتيجي

يتمتع القائد الملهم ذو التوجه الاستراتيجي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص، وهي: (الخيفي، 2017م، ص6)

1. اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.
 2. الاستعداد للتفويض، والتمكين، وتعزيز الحوار المفتوح، وبناء الثقة، ومناقشة القضايا الصعبة.
 3. يمتاز بالذكاء والكفاءة والقدرة على تحمل المخاطر، والمتابعة من خلال بناء الدعم اللازم.
 4. التطلع بموضوعية إلى المستقبل العملي، والقدرة على التوقعات المستقبلية.
- ويمكن التعرف على القائد الملهم ذو التوجه الاستراتيجي من خلال الممارسات الآتية: (جاد الرب، 2012م، ص72)

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: ومن أهم ممارسات القائد الملهم تطوير رؤية طويلة الأجل للهدف الاستراتيجي للمدرسة، وتشجيعه للعاملين للتوسع لما وراء توقعاتهم وإكسابهم الالتزام بالرؤية الجديدة والتوجه الاستراتيجي.
2. استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية: حيث يهتم القائد الملهم الاستراتيجي في اكتشاف موارد المدرسة، واستثمارها واتخاذها رمزاً للمنافسة مع المدارس المحيطة لتحقيق التميز لها.
3. تطوير رأس مال بشري: يظهر دور القائد الملهم في تطوير رأس المال البشري واهتمامه بالمهارات والمعارف للعاملين معه، والعمل على بناء فريق تنظمي وتدريبهم ليصبحوا قادة استراتيجيين.
4. مساندة وتغذية الثقافة التنظيمية: يلجأ القائد الملهم إلى تشكيل الثقافة التنظيمية في المدرسة، والتي تتكون من القيم والأفكار التي تسود المناخ التنظيمي، ويعمل على دعمها وتوفير نظم تقييم أداء فعال داخل مؤسسته.
5. تعزيز الممارسات الأخلاقية: وتتمثل في وجود ثقافة تنظيمية بصيغة أخلاقية يمارسها القائد، والعاملون في المدرسة باعتبار القائد قدوة للعاملين ونموذج يحتذى به.
6. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: يظهر دور القائد الملهم الاستراتيجي في إحداث التوازن بين الرقابة المالية والاستراتيجية من أجل تحقيق العوائد الإيجابية.

أهمية التوجه الاستراتيجي:

للتوجه الاستراتيجي العديد من الفوائد والمزايا، والتي تعود بالنفع على المؤسسة، ومن أهمها كما أوردها مجموعة من الباحثين منهم (مرسي، 2003م، ص 26؛ الدهدار، 2006م، ص 60)، وهي:

1. التركيز على المسائل الهامة استراتيجياً، والمساعدة في معالجة القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة.

2. تعزيز مركز المؤسسة عن طريق توفير المزايا التنافسية بفهمها للبيئة الخارجية، وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

3. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات نحو الوجهة الصحيحة على المدى البعيد، واستخدامها بطريقة فعالة لمصلحة المؤسسة.

4. القدرة على إحداث التغيير بالاعتماد على الموارد البشرية ذات فكر إيجابي، وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، وتحقيق الأهداف.

5. مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.

وتخلص الباحثة باعتبار التوجه الاستراتيجي من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة وخاصة المؤسسة التعليمية، والتي يتوجب على مدير المدرسة كقائد استراتيجي ملهم أن يبنى قيادة حكيمة ذات بعد استراتيجي ورؤية ثاقبة في استشراف المستقبل كونه المسؤول الأول عن تنفيذ البرامج التعليمية، وترجمة أهداف المؤسسة إلى واقع ملموس، وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمؤسسته، وجعلها في الصدارة.

رابعاً - تمكين العاملين:

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تساعد على نجاح وديمومة المؤسسة، وعليه فقد عرفه مصطفى بأنه: دعوة العاملين بالمؤسسة لمشاركتهم سلطة اتخاذ القرار مع تحمل المسؤولية عن جودة قراراتهم (مصطفى، 2005م، ص 126).

ووصفه أبو المجد بأنه: "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية، والثقة المتبادلة، والتدريب، والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة، والعاملين بها، والعمل على تحسينها باستمرار" (أبو المجد، 2008م، ص 33).

أبعاد التمكين:

إن وجود التمكين الإداري يؤدي إلى إيجاد مستوى عالٍ وفَعَالٍ من الأداء داخل المؤسسة، وهذا يتطلب توافر عدد من الممارسات الإدارية الدالة عليه، وهي كما أوردها كلاً من (الحلي، 2017م، ص27؛ سلامة، 2016م، ص22؛ راضي، 2010م، ص64):

1. التفويض: يمنح القائد العاملين لديه الصلاحيات بهدف إنجاز الأعمال، والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
2. فرق العمل: يلجأ القائد الملهم لبناء فرق العمل، وتطويرها، وتقديم الدعم، والتوجيهات للتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل.
3. التدريب: لكي تتفوق المؤسسة لأبد للقائد الملهم من تمكين العاملين لديه بتوفير نظام لتطويرهم أكاديمياً ومهنياً، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية لتحسين الأداء
4. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لتمكين العاملين، حيث يوفر القائد التربوي جميع الوسائل والإمكانات التي تسهل عملية الاتصال مع العاملين، كأجهزة الحواسيب، وشبكات الانترنت ليسهل الوصول للمعلومات واستخدامها عند الحاجة.
5. التحفيز: إن تمكين العاملين يتطلب من القائد الملهم تعزيز العاملين، وتعزيز قدراتهم من خلال تقديم الحوافز والمكافآت، حيث أنها تدفع إلى تحسين الأداء للعاملين، وتشعرهم بالولاء والرضا الوظيفي.

خصائص تمكين العاملين:

يتسم تمكين العاملين بمجموعة من الخصائص، وقد أشار كلاً من (ملحم، 2006م، ص7؛ حمائل، 2012م، ص158) إلى تلك الخصائص:

1. تحقيق زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 2. استثمار القدرات الفعلية، والكفاءة الكامنة للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
 3. مشاركة المسؤولية المتعلقة بأداء المؤسسة التي يعمل بها.
 4. اعتماد الأفراد على أنفسهم في إدارة الأنشطة، وقلة اعتمادهم على الإدارة.
- للتمكن مبررات لنجاح المؤسسة التعليمية، ومن أهم تلك المبررات ما أشار إليه (عزيز، 2011م، ص66)، هي:

- شعور العاملين بأنهم هم الأساس في نجاح المؤسسة، وشعورهم بقيمة أكبر من خلال التمكين عند ممارسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

- التمكين يبني الالتزام، ويخلق شعورًا بالانتماء، ويساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ورفاهية العاملين.
- التمكين يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والمجتمع.
- تقليص عبء العمل للإدارة العليا، وتحسين تدريب العاملين، ورفع معنوياتهم.
- التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي، واستجابة لمتطلبات إدارة الجودة كما أشار إليها (Daft, 2001, 502).

وعليه فإنّ الباحثة ترى تمكين العاملين يعد من الأبعاد الأساسية في القيادة الملهمّة التي يسعى من خلالها القائد الملهم لتحسين أداء المؤسسة، والتعامل مع المشكلات والأزمات بكفاءة وفعالية من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الثقة والحرية، وتوفير الموارد وتهيئة المناخ المدرسي المناسب، واستغلال الكفاءة الكامنة داخلهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة فعاليتها.

خامسًا - وضوح القيم:

تعد القيم من أهم العناصر التي تؤثر في ترسيخ ثقافة المؤسسة حيث يبرز دورها في توجيه سلوك العاملين من أجل تحقيق مهام وأهداف المؤسسة، ولذلك فإن القادة الملهمين عليهم التحلي بالقيم، وتبني منظومة القيم داخل المؤسسة، مثل: قيم روح الفريق، الشفافية، العمل الجاد، الدقة، الاحترام، الولاء، وغيرها من أشكال القيم.

وعرفت القيم بأنها: "مجموعة من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس، يتفقون عليها فيما بينهم، ويتخذون منها ميزانًا يزنون به أعمالهم، ويحكمون به على تصرفاتهم المادية والمعنوية" (الجلاد، 2005م، ص22).

وأشار (عطوي، 2014م، ص113) للقيم بأنها: "معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه".

وعرفها (العاجز، 2002م، ص53) بأنها: "مقاييس نحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية من حيث حسناتها وقيمتها والرغبة بها، أو من حيث سوءها وعدم قيمتها وكرهيتها".

خصائص القيم:

تتميز القيم بعدد من الخصائص كما ذكرها مجموعة من الباحثين، منهم: (الغالي، وحنوش، 2005م، ص 122-123؛ عساف، 2005م، ص 125) على النحو الآتي:

- القيم حقيقة سيكولوجية لا يمكن أن تقاس بالمقاييس الموضوعية، فهي تكمن داخل النفس البشرية.
- القيم هي المثل العليا التي يستهلك الفرد قدراته من أجل تحقيقها.
- القيم نسبية هرمية، بمعنى أن القيم تتفاوت بالأهمية.
- تتصف القيم بالتباين والاختلاف بين الأشخاص والمجتمعات والأزمان.
- القيم مكتسبة ومتعلمة من خلال الخبرات والثقافة.
- القيم متغير وسطي يحفز الانتباه لسلوك معين، ويتأثر بالأداء.
- القيم واقعية لحد ما، أي: قابلة للتحقيق.
- القيم إيجابية ومنطقية، بمعنى لا تعد نفسها بديلاً للنظريات والقواعد العلمية بقدر ما تسعى للاستفادة من هذه النظريات في تعديل السلوك.

أهمية القيم:

وتكمن أهمية القيم في عدة نقاط، وهي:

1. تعد القيم عنصراً هاماً في أي مؤسسة؛ لأنها تمثل أساساً لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على الإدراك الأفراد، فهي تؤثر في اتجاهات وسلوك الأفراد (إسماعيل السيد وآخرون، 1997، ص 101).
2. تعتبر جزء لا يستهان به في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة ومجالاتها المختلفة دينياً وعلمياً واجتماعياً واقتصادياً وفنياً (فليه وعبد المجيد، 2005م، ص 19).
3. تعتبر مؤشراً صادقاً على مدى التقدم والرقى في المؤسسة، وأحد مقومات تحقيق كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة (مصطفى، 2010م، ص 46-48).
4. فالقيم توجه ميول الأفراد نحو أيولوجية معينة، ووسيلة يستخدمها الفرد للتعبير عن ذاته، كما يتم توظيفها في حل الصراعات، واتخاذ القرارات، وتعتبر معياراً للفرد للتبرير المنطقي للسلوك غير المقبول اجتماعياً (أبو راضي، 2013م، ص 18).
5. ويرى (السقاف وأبو سن، 2015م، ص 80) أن القيم بالغة الأهمية لأي مجتمع، فهي بمثابة الميثاق الأخلاقي لأي مؤسسة وقواعدها يهتدى جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات، وإنشاء النظم واللوائح فهي الرابط الحقيقي بين الأفراد.

وعليه فإن الباحثة ترى أنّ القيم من أهم مرتكزات المؤسسات التعليمية، لذا يسعى القائد الملهم لبناء إطار أخلاقي قيمى داخل مؤسسته بدءاً من نفسه بامتلاكه حس قيمى في تعامله، وفي ممارساته وسلوكه مع الآخرين يعكسها على العاملين معه، وينشئ منظمة قيمة لمؤسسته تحكمها القيم، فتساعد على تحقيق أعلى كفاءة وفعالية للمؤسسة، وتكون مؤشراً واضحاً للتقدم ورقى المؤسسة.

أهم القيم التي ينبغي أن تتوفر في القائد الملهم:

هناك مجموعة من القيم تميز القائد الملهم عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي: (نجم، 2011م، ص337)

1. الرؤية القيمية والأخلاقية: يمتلك القائد الملهم رؤية قيمية يضيفها للرؤية الاستراتيجية، فيضيف القيم إلى جميع خياراته الاستراتيجية، ويعتبرها معيارًا لما يريد أن يصل إليه في أهدافه وأساليبه.

2. امتلاك الحس القيمي: يمتلك القائد الملهم الحس القيمي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني مع جميع العاملين معه.

3. امتلاك القيم الأخلاقية: يتمتع القائد الملهم بامتلاكه القيم الأخلاقية، فتكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، مثل: قيمة احترام الآخرين، فهي تصلح في كل الظروف، وكذلك قيمه تتطور في ضوء القضايا القيمية والأخلاقية التي تتعرض لها المدرسة.

4. وجود مقاييس قيمية وأخلاقية واضحة: القائد الملهم ينشئ قواعد، أو معايير قيمية وأخلاقية تميز بين الصواب والخطأ، فيسهل الحكم على السلوك.

5. العلاقات الأخلاقية المتميزة: توجد للقائد الملهم علاقات أخلاقية متميزة مع المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي، ومؤسساته، أي: مع جميع الأطراف في بيئة العمل، ويحرص لبناء سمعة طيبة للمدرسة.

وأضافت كير (2012م) بأن القائد الملهم لابد أن يشرح قيمه الأساسية للعاملين معه، ويركز على الصدق والنزاهة معهم، ويعاملهم باحترام، ويقدم لهم الدعم بحماس (Cryer, 2012, P33).

وتتفق الباحثة مع خليل (2014م، ص14) بأن أهم القيم التي يجب أن يتحلى بها القائد الملهم لابد أن تندرج أسفل أربعة أبعاد متكاملة، وهي:

- الضوابط الأخلاقية: تتمثل في عدم تقبل الرشوة، أو طلبها، وحسن السيرة والسمعة، وعدم الإخلال بشرف الوظيفة العامة، وعدم تقبل الهدايا.
- السمات الشخصية، مثل: حسن الخلق مع الزملاء، والرؤساء، وحسن المظهر، والأمانة، واحترام حقوق الغير، والتواضع.
- السلوكيات الوظيفية، مثل: عدم إساءة استعمال السلطة الوظيفية للمصالح الشخصية، وعدم إفشاء أسرار العمل، واحترام الرؤساء والمرؤوسين، وتنفيذ الأوامر الصادر بدقة وأمانة، والعناية الكافية بأدوات العمل.
- المهارات القيادية: تتمثل في إنجاز أهداف العمل بأقل تكلفة، والدقة وإتقان العمل، والتواصل والتعاون مع الآخرين.

معوقات القيادة الملهمة:

والمعوقات التي يمر بها القائد الملهم تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي: (بوحجي، 2015م، ص 52)

1. المعوقات النفسية: وهي معوقات في طريقة التفكير، أو في القدرة على التصور، وعادة يواجهها القائد الملهم بآليات الانفتاح نحو التغيير، والثقة في قدرة غيره على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والتوجه نحو المستقبل.
 2. المعوقات الثقافية: وتشمل المعوقات في العلاقات، والهيكلية المؤسسية، وعادة يواجهها القائد الملهم بآليات الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، واحترام اختيارات الغير، والاندفاع نحو التعلم، واستخدام الثقافة، وتقدير إنجازات الآخرين.
 3. المعوقات البيئية: وهي معوقات في القدرة على الدعم اللوجستي، وعادةً يواجهها القائد الملهم بآليات القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- وكذلك أشار (خليف ومحمد، 2012م، ص 54) إلى بعض المعوقات التي تواجه القائد الملهم، وتحول دون تنفيذ التغيير في المؤسسة، وهي:

1. غياب حالات الاستقرار لارتباط النظام بأكمله بحياة القائد.
2. سيادة تكوينات اجتماعية ذات صلة بالقائد إلى حد أنها تمثل مجموعة من المقربين.
3. فضلا عن كونهم حلقة وصل بينه وبين التابعين، الأمر الذي ينذر المؤسسة بجملة من الإشكاليات والعقبات.
4. بروز فكرة تجاهل القواعد والإجراءات في العديد من المواقف على اعتبار أنها عامل معيقاً للقائد الملهم.

خلاصة المحور الأول:

تعتبر القيادة الملهمة من الأنماط القيادية الحديثة والتي تسعى المؤسسات التعليمية إلى توافرها في مدارسها لاعتبارها ركيزة أساسية في تحسين الأداء المدرسي وإحداث التغيير، حيث يعتمد القائد الملهم إلى استثمار العنصر البشري لإنجاز النجاح في مدرسته.

فالقائد الملهم يحرص على تزويد العاملين معه بالمعارف والمهارات وتنميتهم ذاتياً وحفزهم على الابداع والابتكار وإيجاد حالة من الشعور بالانتماء لديهم في المدرسة وحشد طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة المرسومة.

ومن منطلق الأهمية القصوى للقيادة الملهمة تطرقت الباحثة إلى مفهوم القيادة بشكل عام، وعناصرها والأهمية لها ومن ثم تعريف القيادة الملهمة والتعرف على نشأتها وتطورها وسمات القائد الملهم وأبعاد القيادة الملهمة وأهميتها العملية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني

فاعلية الأداء المدرسي

تمهيد:

يمر العالم بالعديد من التغيرات والتطورات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتعليمية في معظم المؤسسات، والشعوب والمجتمعات، الأمر الذي يلقي على المؤسسات التربوية التفاعل الجاد مع تلك التغيرات، واللاحق بالشعوب المتقدمة، والنهوض بمستوى الجودة في التعليم، والبدء بعملية التجديد والإصلاح التعليمي، وللوصول لدرجة الجودة والفاعلية في المؤسسات التعليمية لابد من البدء بالمدارس نواة العملية التعليمية من خلال تكاتف جهود جميع أعضاء المجتمع المدرسي (معلمون، طلبة، أولياء أمور، مشرفين) برئاسة قيادة مدرسية حكيمة فاعلة تدعم الأداء المدرسي ليشمل جميع عناصر العملية التعليمية؛ لتحقيق أداء مدرسي فعال، وأهداف المدرسة المنشودة التي تنعكس بالأثر الإيجابي الفعال على المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي معاً.

مفهوم الأداء:

بعد الاطلاع على المراجع والدراسات لوحظ تعدد مفاهيم الأداء تبعاً لاختلاف البيئة والثقافة ومنها:

لقد عُرّف الأداء بأنه: "الطريقة التي تتجز بها المدرسة وظائفها ومهامها الأساسية وفقاً للمعدل المفروض أدائه" (الحسيني وأحمد، 2005م، ص 27).

وعرفه عايش بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية" (عايش، 2008م، ص 44)، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادةً على مستوى معين يظهر فيه قدرة الفرد على أداء عمل ما" (الجهوية، 2009م، ص 102).

ولا يقتصر الأداء على إنجاز الأهداف فحسب، بل يتعدى ذلك إلى قياس الأثر، إذ هو "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها" (البليبيسي، 2012م، ص 23).

وبناءً على ما سبق ذكره، يمكن للباحثة تعريف الأداء بأنه: "منظومة العمليات الإدارية التي تتبعها المدرسة لإنجاز أهدافها المرسومة، وتحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات كفاءة وفعالية".

مفهوم الأداء المدرسي:

عُرف الأداء المدرسي بأنه: "جميع الأنشطة والممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها" (عبد الكبير وآخرون، 2011م، ص21) بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار الوقت، أو الطاقة، بغية تحقيق الجودة الشاملة" (العسيلي، 2007م، ص189)، ويرتبط الأداء المدرسي بتحسين المهام المنوطة بعناصر إدارة المدرسة وإتمامها، والكيفية التي يحققونها بها مسؤولياتهم في العمليات الإدارية (أبو العلا، 2010م، ص346).

وباستقراء ما سبق من التعريفات يمكن القول بأن الأداء المدرسي هو الجهد المبذول الذي تقوم به الإدارة المدرسية، وجميع العاملين في المدرسة لتوظيف الموارد المتاحة في المدرسة لتحسين العمل التربوي، وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

مراحل تطور مفهوم الأداء المدرسي:

إن مفهوم الأداء المدرسي من المفاهيم التي مرت بمراحل عدة لتطورها، وهي كما يلي (البهواشي، 2006م، ص ص 13 - 16):

المرحلة الأولى: نموذج الهدف:

وهي المرحلة التي عُرف بها الأداء المدرسي بعملية صياغة أهداف واقعية، ورسم الخطط لإنجازها، بحيث تشتمل على مراحل محددة من صياغة الأهداف، وتجميع الموارد، وتجهيز النتائج، وتقويم التأثير، ويعاب على هذه المرحلة الاهتمام بتحقيق الأهداف مع إهمال حاجات المعلمين الأساسية، مثل: الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، مما يتنافى مع التوجهات التربوية الحديثة.

المرحلة الثانية: نموذج مصادر التنظيم:

تقاس في هذه المرحلة فعالية الأداء المدرسي بقدرة المدرسة على استقطاب الدعم، وتحصيل الموارد المادية والفنية، ويؤخذ على هذا النموذج ملاءمته للأنظمة المدرسية اللامركزية، والتركيز على مدخلات النظام المدرسي أكثر من الاهتمام بعملياته، مما يؤثر على نوعية التعليم.

المرحلة الثالثة: الأنموذج التكاملي:

ينظر للأداء المدرسي في هذا النموذج كنظام متكامل له مدخلات، وعمليات، ومخرجات تتعدد فيه الجهات المهتمة بالمدرسة من إداريين، ومعلمين، وأولياء الأمور، والطلاب، والمجتمع، فيحدث التكامل والربط لمفهوم الأداء بين أنشطة المدرسة، والأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها من خلال العمليات التي يدار بها الأداء المدرسي.



شكل (2.3) مراحل تطور مفهوم الأداء المدرسي - إعداد الباحثة استناداً إلى (البهواشي، 2006م، ص ص 13-16)

ويتضح من الشكل السابق بأن مفهوم الأداء المدرسي قد مر بعدة مراحل لتطويره؛ حيث بدأ بالمرحلة الأولى وهي نموذج الهدف ثم المرحلة الثانية نموذج مصادر التنظيم وصولاً للمرحلة الثالثة وهي النموذج التكاملي الذي أصبح فيه الأداء المدرسي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

أهمية الأداء المدرسي:

تكمن أهمية الأداء المدرسي في النقاط الآتية كما أشار إليها كلاً من (شقوع، 2015م، ص88؛ إدريس، 2016م، ص103)، وهي:

1. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.
2. رفع مستوى أداء الإداريين والمعلمين وزيادة الكفاءة لديهم.
3. تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسة تقديرًا لجودة أدائهم، وجهودهم في التحسين.
4. تمكين العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال توفير البرامج التدريبية، والتي ترفع من جودة الأداء لديهم.
5. وسيلة لتقييم المدرسة وإعطاء قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط.
6. تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف في النظام التعليمي والمساعدة لوضع الحلول المناسبة لها.

وترى الباحثة أنّ الأداء المدرسي بحاجة إلى عملية تقييم مستمرة بهدف تحسين آليات التنفيذ لمجالاته المختلفة ومعرفة نقاط الضعف والقوة، وتقديم تغذية راجعة واضحة من أجل إحداث تغيرات مرغوبة في الأداء المدرسي.

مفهوم قياس الأداء المدرسي:

يعتبر قياس الأداء المدرسي جزءاً من العملية الإدارية، حيث يستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة المؤسسة من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت، والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل (مخير، 2000م، ص45).

ويعرف القياس بأنه: المراقبة لإنجاز برامج المؤسسة، وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعية مسبقاً، كما يمكن تعريفه بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة (بلاسكة، 2012م، ص3).

وعملية القياس تسبق عملية التقييم، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة، أو صفة معينة، أي: تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وعلى دقة البيانات تنبى دقة التقييم كله، أما تقييم الأداء فهي إصدار حكم على سمة معينة، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناءً على بيانات دقيقة (ملحم، 2000، ص26).

وتعرف الباحثة قياس الأداء المدرسي: بأنه عملية مستمرة منظمة تقوم بها الإدارة المدرسية لتقييم جميع عناصر العملية التعليمية (مدخلات وعمليات ومخرجات) وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات لقياس مستوى الجودة ودرجة تحقيق أهداف المدرسة، وتقديم التغذية الراجعة عن الأداء المدرسي.

أهداف قياس الأداء المدرسي:

لقد تعددت الأغراض التي تهدف المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المدرسي، وأهمها كما ذكرها (الخطيب، 2003م، ص34؛ إبراهيم، 2016م، ص369):

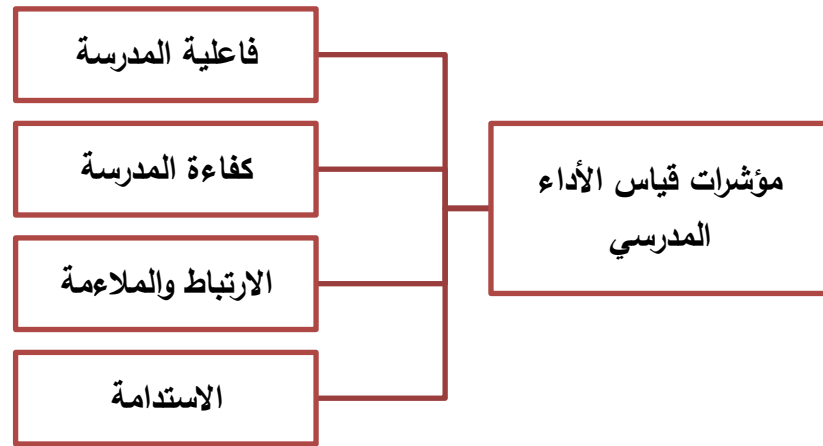
1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المدرسة لمواردها المتاحة.
2. اعتبار الأداء المدرسي الحلقة الأساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، ووسيلة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتصحيح الأخطاء، ومعالجة العيوب، وجوانب القصور.

4. المساعدة في التحقق من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها.
 5. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات، وبيان الأسباب، والحلول المقترحة.
 6. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة، والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المدرسة.
- ومما سبق فإن الباحثة تري أن قياس الأداء المدرسي له دورٌ بارزٌ في نجاح وفعالية العملية التعليمية، فمن خلاله يستطيع مدير المدرسة تحديد الأولويات وسم الخطط السليمة المبنية على فكر ومعرفة واضحة باحتياجات المدرسة، ومعرفة مواطن الضعف في مدرسته، ومعالجتها والاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية المدرسة.

مؤشرات قياس الأداء المدرسي:

تعتبر المؤشرات أدوات مهمة لقياس الأداء المؤسسي والحكم عليه، ولذلك كان لابد من التطرق لبعض مؤشرات الأداء المؤسسي، ومنها ما أشار إليه (Macpherson & Pabari, 2004: P8).

1. فاعلية المدرسة (Effectiveness): وهي تتحقق عندما تتجح المدرسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة، والاستراتيجية مع التركيز على نوعية المخرجات.
2. كفاءة المدرسة (Efficient): وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مالية، أو بشرية؛ للوصول إلى الأهداف من خلال السؤال إذا ما كانت المدرسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له، والكافي لتنفيذه.
3. الارتباط والملاءمة (Relevant): وتتمثل بمدى رضا المجتمع المدرسي، وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كمًا وكيفًا، بمعنى هل المدرسة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.
4. الاستدامة (Sustainability): وتعكس قدرة المدرسة على توفير الموارد المادية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، والتي تمكنها من الاستمرار في عملها، وتقديم الخدمات للطلبة وذوي العلاقة بنفس الكفاءة والفاعلية، وكذلك تتناغم أنشطة المدرسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي.



شكل (2.4): مؤشرات الأداء المدرسي - إعداد الباحثة استناداً إلى

(Macpherson & Pabari, 2004: P8)

ومما سبق يلاحظ أن مؤشرات الأداء المدرسي تؤكد على ضرورة العمل على تحقيق أهداف المدرسة المخطط لها، وتحقيق الهدف الأسمى من العملية التعليمية، وتنمية شخصية الطالب في جميع الجوانب من خلال الاستثمار الأمثل لجميع الوسائل، والموارد المتاحة في المدرسة للحفاظ على كفاءة وفعالية واستمرارية المدرسة، وتقديم الجودة في خدماتها للمجتمع المدرسي.

مفهوم فاعلية الأداء المدرسي:

تُعرف فاعلية الأداء المدرسي بأنها: "مدى استغلال المدرسة لمواردها وإمكاناتها المادية والبشرية المتاحة بما يحقق ويضمن نتائج مدرسية إيجابية لتلاميذها". (ملياني، 2013م، ص 11)

وكذلك عَرَفَهَا غاني بأنها: قدرة الإدارة المدرسية على تحسين تحصيل الطلبة، وتأهيل المعلمين، القدرة على إدارة الموارد المالية والمادية بفعالية، علاوة على تطبيق أحدث أساليب الإدارة والتدريس. (Ghani, 2013, 1337)

و"مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت، أو الجهد" (المساعد، 2006م).

وتعرف الباحثة فاعلية الأداء المدرسي بأنها الجهود التي تبذلها المدرسة لتحقيق أنشطتها وأهدافها المرسومة من خلال الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة والوصول لأفضل النتائج بأقل وقت وجهد.

خصائص فاعلية الأداء المدرسي:

تتسم فاعلية الأداء المدرسي بالعديد من الخصائص والسمات، ومن أهمها ما أشار إليها كلاً من (البهواشي، 2006م، ص19، 20؛ عايش، 2008م، ص57؛ طلافحة، 2011م، ص43، 44) وهي:

- رسالة ورؤية واضحة للمدرسة ومعلنة لجميع العاملين فيها.
- قيادة مدرسية فاعلة؛ بحيث يعمل المدير كقائد تعليمي يحرص على توصيل الرسالة للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- الضبط المستمر والمراقبة للتعليم والتدريس؛ بحيث يتم قياس التقدم الأكاديمي للطلبة بصفة مستمرة باستخدام إجراءات التقييم.
- الاستثمار الجيد لوقت الطلبة في الأنشطة الهادفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في تخطيط أنشطة المدرسة الخاصة بهم، بصورة فردية أو جماعية.
- بيئة مدرسية فاعلة وآمنة ومنظمة، بحيث يكون المناخ السائد في المدرسة ميسراً، والبيئة المدرسية خالية من العنف.
- التعاون الفعال بين الأسرة والمدرسة من خلال مشاركة أولياء الأمور في تحديد رؤية المدرسة ورسالتها للتعليم والتعلم.
- مواكبة التطورات التربوية الحديثة، والاعتماد على الإدارة التكنولوجية، وامتلاك المعارف العلمية والأساليب المنظمة لمواجهة المعوقات والمشكلات التي قد تواجهها.

مجالات فاعلية الأداء المدرسي:

يعد التعليم بجميع مستوياته استثمار ذو أهمية كبيرة، كونه يغطي جميع الميادين بالمعرفة العلمية والتقنية، ويعتبر الهدف الأسمى للعملية التعليمية تنمية المهارات التعليمية، وتحقيق الجودة، ويظهر ذلك من خلال تنمية الطالب في المجالات النمائية المختلفة المعرفية والانفعالية والنفوس حركية، وعليه فإن معايير ومؤشرات فاعلية الأداء المدرسي لابد أن تتدرج تحت مجالات رئيسية كما أشار إليها كلاً من (دياب، 2007م، ص5؛ السكني، 2016، ص38؛ العجمي، 2019م، ص12) وهي:

1. القيادة التربوية الفاعلة.

2. النمو المهني للهيئة التعليمية.

3. التحصيل الدراسي.

4. تطبيق المنهاج وتطويره.

5. المناخ المدرسي العام.

6. العلاقة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أولاً - القيادة التربوية الفاعلة:

تعتبر القيادة التربوية الفاعلة أحد عناصر العملية التربوية التي تساعد في إنجاز العمل، وتنظيم شؤون المدرسة ونجاحها وزيادة فعاليتها، فمدير المدرسة تأثيره واضح ومباشر على فاعلية التعليم والتعلم، والإدارة المدرسية الفاعلة تتطلب تحديد أهداف واضحة للمدرسة تسعى إلى تحقيقها من خلال مدير المدرسة (البهواشي، 2006م، ص56).

ولقد عُرّف مدير المدرسة بأنه: "الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير وتنمية معلميه، ورفع مستوى طلاب مدرسته، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها" (الخواوي، 2008م، ص11).

وهو: "القائد الأول في مدرسته وهو المسؤول الأول عن جميع أعضاء المجتمع المدرسي، معلمين وطلاباً وغيرهم، ولذلك تتعدد مسئوليات وواجبات مدير المدرسة" (الهنداوي، 2012م، ص61).

ولمزيد من تسليط الضوء على القيادة التربوية الفاعلة تعرج الدراسة على خصائص المدير الفعال.

خصائص مدير المدرسة الفعال:

مدير المدرسة الفعّال هو القائد الذي يعمل على تقديم خدمة تعليمية وتربوية، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية، وتطوير الأداء العام، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة المتنوعة، ولكي يستطيع مدير المدرسة القيام بمهامه وأدواره الإدارية والفنية على أكمل وجه في المدرسة، والعمل على زيادة فعاليتها لابد أن يتصف ببعض الخصائص والصفات، وهي كما أشار إليها (يونس، 2020م، ص58):

- لديه ذكاء وجداني يظهر من خلال الحكم الصائب، والرؤية الواضحة، وفهم المواقف الدقيقة، ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة المدرسة، وفي توقع المشكلات قبل وقوعها.
- لديه معرفة جيدة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة والفعالة، ولأسس العلاقات الإنسانية، وأسس التدريس، والإشراف التربوي والفني ورعاية الطلبة.
- لديه القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم وتوزيع الاختصاصات، واتخاذ القرارات.
- لديه ثقافة عامة وواسعة، ولديه معرفة بمشكلات المجتمع والأمة، ومشكلات العصر الذي نعيش فيه.
- لديه أخلاق فاضلة، مثل: الصدق، والوفاء بالعهد، والإخلاص، والتواضع، والتسامح، وغيرها.

- لديه روح التعاون، والعمل بروح الفريق، واحترام الآخرين، وآرائهم، والاستعداد لتفويضهم في بعض الأعمال الإدارية.

وتشمل القيادة التربوية الفاعلة مجالين فرعيين، وهما (دليل الاعتماد المدرسي، 2017م، ص 20-21):

المجال الأول: التخطيط والإدارة:

يعد التخطيط المنطلق الأساس لجميع الوظائف الأساسية الأخرى في المدرسة، ومن أهم العمليات الضرورية لنجاح العمل المدرسي، وتحقيق أهداف المدرسة (البوهي، 2001م، ص 13)، ومن أهم المعايير لهذا المجال:

1. تشكيل فريق التطوير المدرسي.
2. دراسة واقع المدرسة وتحليله.
3. مشاركة جميع العاملين في المدرسة.
4. بناء خطة مدرسية مرنة، ومتابعة تنفيذها.
5. التقويم وتقديم التغذية الراجعة.

المجال الثاني: التنظيم والإدارة:

فالتنظيم هو تقسيم لأنشطة المدرسة لتحقيق أهدافها وخططها، وتجميع مكونات كل نشاط في قسم، أو إدارة، أو تخصص مناسب (حجي، 2000م، ص 303).

ويستدل على هذا المجال من خلال توافر المعايير الآتية (دليل الاعتماد المدرسي، 2017م، ص 22-25):

1. التشكيل المدرسي وبناء الجدول الدراسي وتنقلات الطلبة.
2. توفير الكتب المدرسية للطلبة.
3. تنظيم وإدارة العهد المدرسية.
4. إدارة دوام العاملين وإجازاتهم.
5. إدارة فعاليات طابور الصباح.
6. عقد الاجتماعات المدرسية.
7. تنظيم وإدارة اللجان المدرسية.
8. متابعة سياسة الانضباط المدرسي.
9. توظيف التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية.
10. العلاقات وإدارة الذات والعاملين.

وترى الباحثة أنه لكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية؛ لابد من أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية، ويمتلك مجموعة من المهارات الإدارية والفنية التي تجعل قيادته فاعلة، قادرًا على تحفيز العاملين لديه، ورفع الروح المعنوية لديهم، وشعورهم بالانتماء للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء والفاعلية في ظل جو من الحيوية والنشاط يسوده الثقة والاحترام المتبادل.

ثانيًا - النمو المهني للهيئة التعليمية:

يعد المعلم أحد العناصر الهامة في النظام التربوي التي ينبغي على المؤسسة التعليمية، والارتقاء بمستوى أدائه، وتوفير بيئة عمل آمنة وسليمة، بالإضافة إلى وجود إدارة مدرسية مسؤولة عن تنفيذ السياسات، والبرامج التعليمية، وقادرة على ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس على اعتبار أن المعلم هو المسؤول عن تربية الأجيال في إطار الإمكانيات المتاحة للمجتمع، وعبر مجموعة من المهام التربوية والفنية والإدارية التي يؤديها بكفاءة عالية، ومن ثم تعد الفاعلية المدرسية هدف ووسيلة، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صعبة لازمة لضمان عنصر الاستمرار على المدى " الطويل، وهي وسيلة لكونها أداء، أو محققة لبلوغ الأهداف والنتائج (رسمي، 2019، ص197).

ويعرف (حمد، 2014م، ص13) النمو المهني للمعلمين بأنها: عملية مستمرة، تهدف إلى رفع مستوى أداء المعلم، وتزويده بمعارف وخبرات ومهارات جديدة تتوافق مع تطورات العصر المتسارعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءته، وبالتالي: رفع كفاءة المخرجات التعليمية.

ويعبر عن برامج تنمية المعلمين بأنها المجموعة من الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج إعدادهم، وتهدف إلى تنمية الكفايات التعليمية التربوية للمعلمين الموجودين فعلاً في المهنة، ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى، وتأهيلهم لمواجهة ما يستهدف من تطورات تربوية وعلمية في مجالات تخصصاتهم، وذلك من خلال التخطيط العلمي، والتنفيذ الكفؤ، والتقويم المستمر (شوق وسعيد، 2001م، ص213).

ولقد حددت وزارة التربية والتعليم في دليل الاعتماد المدرسي (2017م) معايير مجال رعاية النمو المهني للمعلمين بمعاييرين، هما:

1. فاعلية مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا.
2. فاعلية دور المعلم في تحسين وتطوير أدائه المهني.

ولقد أجمل (عطوي) المهام التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا في النقاط الآتية (عطوي، 2008م، ص129):

- دراسة المناهج الدراسية، والتعرف على أهدافها وأساليبها وأنشطتها، وعقد الاجتماعات للمعلمين لمناقشتها، ووضع الخطة العامة لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - التعرف على مستوى المعلمين، وإمكاناتهم التربوية والتعليمية.
 - حصر حاجات المعلمين المهنية، والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب، والتنمية الذاتية للمعلم.
 - القيام بزيارات استطلاعية للفصول لمتابعة أعمال المعلمين، وتوجيههم لاستخدام إمكانيات المدرسة المتوفرة.
 - مشاركة المشرفين التربويين في معالجة جوانب الضعف والقصور في العملية التربوية، وتوفير الخدمات التعليمية الممكنة.
 - التعاون مع مراكز التطوير والخبراء في تنفيذ برنامج النمو المهني للمعلمين.
 - توفير التعزيز الكافي للنمو المهني لمن يستحق من العاملين دون تحيز، أو مغالاة.
- ومن هنا فلا بد أن يكون لدى المعلم الرغبة الأكيدة في التطوير المهني الذاتي، وعدم الاعتماد على مدير المدرسة، أو المشرف التربوي في تطوير أدائه، وأن يبحث بنفسه عن كل ما يمكن أن يطور من أدائه المهني، فهو الأقدر على تحديد احتياجاته ومتطلباته المهنية، ويستطيع أن يحدد الأنشطة والأساليب التي يمكن أن يحسن وينمي بها أدائه (المقيد، 2018م، ص12).

وترى الباحثة أنّ الاهتمام بتنمية المعلمين مهنيًا يساعد على إنجاح العملية التعليمية، وتحسين الأداء المدرسي؛ لأن المعلم هو حجر الأساس في توصيل المعارف، والمهارات، والخبرات، وتوجيه سلوك الطلبة الذين يقوم بتعليمهم، فهو قائد تربوي ميداني يخوض معركته ضد الجهل بسلاح الإيمان بالله تعالى، ونور العلم الذي يتحلى به.

ثالثًا - التحصيل الدراسي:

يعتبر التحصيل الدراسي المرتفع أهم سمة من سمات المدرسة الفاعلة، ومعياريًا أساسيًا لفاعلية المدرسة، فكلما كان التحصيل مؤثر في المردود التنموي الشامل عند الطلاب كانت فعالية المدرسة أكثر.

مفهوم التحصيل الدراسي:

لقد تعددت مفاهيم التحصيل الدراسي بين العلماء والباحثين؛ فالتحصيل الدراسي هو درجة الاكتساب التي يحققها الفرد، أو مستوى النجاح الذي يحرزها، أو يصل إليها في مادة دراسية، أو مجال تعليمي، أو تدريبي معين (علام، 2000م، ص305).

وكذلك عرّفه المصري (2011م، ص 35) بأنه: المعدل التراكمي الذي يحصل عليه الطالب في مادة معينة أو مجموعة مواد ضمن المنهاج.

فالتحصيل الدراسي هو ذلك الإنجاز التحصيلي للطلبة في مادة، أو مجموعة من المواد الدراسية، مقدراً بالدرجات طبقاً للاختبارات التي تجريها المدرسة، الأمر الذي يحدد بشكل موضوعي ودقيق مستوى ودرجة الجودة في التعليم (زلوف، 2013م، ص270).

العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وُجد العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى التحصيل الدراسي، وأهمها كما أوردها (Farooq et., 2011, p2-4) هي:

- العوامل الذاتية: والتي تتضمن سمات الطلبة الشخصية وقدرتهم على التذكر والانتباه، وأساليب تعلمهم وتفكيرهم وصحتهم الجسدية والنفسية، ودافعيتهم ومهاراتهم الدراسية.
 - العوامل المرتبطة بالمدرسة: وتشمل مكونات النظام التعليمي، والعلاقة بينهم من حيث المناخ المدرسي، وأساليب إدارته، وأدوات الغرفة الصفية، والمعلمين، والمنهاج، وفاعلية السياسات والقرارات التربوية.
 - العوامل المرتبطة بالبيئة الأسرية والاجتماعية: وتشمل الظروف المناسبة للدراسة، والعلاقات الآمنة، ومقدار الدعم الاجتماعي والنفسي والمادي، وأنماط التنشئة الاجتماعية.
 - العوامل المرتبطة بالأقران: تعمل مجموعة الرفاق بالتأثير في اتجاهات الطلبة نحو الدراسة، ودعم قدراتهم المعرفية، ومساعدتهم في إنجاز الواجبات، والتغلب على معوقات التحصيل.
- ولقد قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد المعايير الواجب توافرها لمجال عمليات التعليم والتعلم، وهي كما وردت في دليل الاعتماد المدرسي (2017م):

1. التخطيط للتدريس واستمراريته.
2. التهيئة للتدريس واختيار المدخل المناسب.
3. فاعلية طرق التدريس، وأساليب التعليم والتعلم.
4. توظيف وسائل تعليمية، ومصادر تعلم متنوعة.
5. فاعلية الأنشطة التعليمية التعليمية.

6. فاعلية أدوات وأساليب التقويم المستخدمة.

7. بيئة نفسية محفزة على التعلم.

8. الأعمال الكتابية والواجبات البيتية.

ومن المؤشرات التي يمكن الاستدلال عليها في هذا المجال:

1. مراقبة وقياس ومتابعة المدرسة لتحصيل الطلبة من خلال الأساليب المتنوعة، كالاختبارات المدرسية الصادقة من حيث المحتوى والسلوك.

2. تحقيق التحصيل العالي للطلبة في جميع المجالات والبرامج.

3. حجم تحصيل للطلبة وارتفاعه مميزاً مقارنة بالمدارس المشابهة.

4. استفادة المدرسة من تحليل نتائج الاختبارات في تحسين أداء العاملين والطلبة بما ينعكس على التحصيل الدراسي.

أهمية التحصيل الدراسي:

للتحصيل الدراسي أهمية بارزة في حياة الطلبة، ومن أبرز النقاط التي تؤثر في الطلبة كما أشارت إليها (قناني، 2017م، ص 72) هي:

1. تساعد نتيجة الطالب في انتقاله من مرحلة تعليمية إلى أخرى تليها.

2. يحدد إمكانات الطلبة وقدراتهم الفردية الخاصة بهم.

3. يزيد من دافعية الطلبة وتحفيزهم على المذاكرة والاجتهاد.

4. التأكد من اكساب الطلبة للمعارف والمهارات.

5. استخدام نتائج التحصيل في تقويم طرق التدريس المستخدمة من قبل المعلمين.

6. اعتبار التحصيل الدراسي معياراً للحكم على فعالية المدرسة وجودة التعليم.

وترى الباحثة بأن التحصيل الدراسي عاملاً مهماً في تنمية شخصية الطالب، ومساعدته لتحقيق ذاته وتقديرها، وعليه يتوقف مستقبله، لذا كان لزاماً على المدرسة الاهتمام بالتحصيل الدراسي، والعمل على تهيئة جميع العوامل والظروف لكي تحصل المدرسة على نسب مرتفعة من نتائج التحصيل الدراسي مقارنة بالمدارس المحيطة بها باعتباره معياراً للحكم على مدى فعالية الأداء المدرسي وجودة التعليم.

رابعاً - تطبيق المنهاج وتطويره:

تهتم المدرسة بتطوير المنهاج وتنفيذه بهدف التحسين، ومجاراة المستجدات والتغيرات العلمية والتربوية لتصبح ملائمة لحاجات الطلاب، وقدراتهم، وتنعكس إيجابياً على جميع الجهات.

فالمناهج الدراسية لها دورًا أساسيًا في صياغة الشخصية على المستوى الفردي والمجتمعي، وترد اللائحة إلى المناهج الدراسية في كثير من الأحيان عند ظهور قصور في المخرجات التعليمية، ويتم التطلع إلى المناهج الدراسية عند الحديث عن التقدم والتحديث والتطور، وستبقى المناهج الدراسية لاعبًا أساسيًا في مختلف مناشط الحياة باعتبار التعليم القاطرة التي تقود كل تغيير، وبخاصة التغيير الإيجابي في المجتمع (الحاوري وقاسم، 2016م، ص10).

مفهوم المنهج الدراسي:

بعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات والمراجع المتعلقة بالمناهج الدراسية، ووجد أنه هناك تعريفين لمفهوم المنهج، وهما: المنهج القديم الضيق، والمنهج الحديث الواسع.

ويعرف المنهج الضيق بأنه: "مجموعة المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار التي يدرسها الطلاب في صورة مواد دراسية تعرف بالمقررات"، ولكن هذا المفهوم صب تركيزه على المعلومات والمعارف، ولم يهتم بميول الطلبة واحتياجاتهم لذلك الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم المنهج من مفهومه الضيق القديم إلى المفهوم الواسع الحديث، والذي عُرف بأنه: "مجموعة الخبرات والأنشطة التي تهيئها المدرسة لتلاميذها داخلها وخارجها بقصد مساعدتهم على النمو الشامل وعلى تعديل سلوكهم" (مصطفى، 2000م، ص ص14-17).

خصائص المنهج بالمفهوم الواسع:

تميز المنهج في ضوء المفهوم الواسع بخصائص عدة، أهمها (الحاوري وقاسم، 2016م، ص17، 18):

1. التركيز على الخبرة، فهو يتضمن مرور المتعلمين بخبرات تربوية، ويقصد بها موقف تعليمي منظم يخططه المعلم، بحيث يؤدي الموقف التعليمي الخبرة إلى التغيرات المرجوة في سلوك المتعلم.
2. التركيز على إيجابية المتعلم من خلال المشاركة الفعالة، والأنشطة التعليمية، فتساعد على المشاركة في المناقشات، والحوار، وإصدار النقد.
3. امتداد التعليم داخل أسوار المدرسة وخارجها، فتشمل المصنع والحقل والرحلة والمكتبة وغيرها، مما يمثل بيئة مناسبة للتعليم.
4. الشمولية لشخصية المتعلم؛ فهو يشمل الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية، ويعمل على تنمية هذه الجوانب بصورة متكاملة ومتوازنة.
5. مراعاة الفروق الفردية، ويراعي ميول المتعلمين واهتماماتهم واتجاهاتهم، فيشعر كل متعلم أن له مكانًا في الخبرات التي يقدمها المنهج.

6. شمولية التقويم، فلم يعد يقتصر على الجانب المعرفي فقط، بل شمل جميع جوانب الشخصية، وكذلك شمل التقويم مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم نفسه سواء كان تقويم تكويني، أو تقويم ختامي في كل مرحلة، وتقويم تشخيصي وعلاجي، وتقويم للتقويم نفسه، وبذلك يحقق التقويم وظائف عدة، مثل: التعليم من خلال التقويم والتغذية الراجعة لإصلاح الاعوجاج.
7. التأكيد على النظرة التكاملية للفرد والمجتمع، وتلبية حاجات الفرد والمجتمع.
8. يركز على عملية التعلم أكثر من تركيزه على عملية التعليم، والاهتمام بالأنشطة العقلية والعاطفية والمهارية والسعي لنمو شخصية المتعلم.

مكونات المنهج الدراسي:

يتكون المنهج المدرسي من مجموعة من المكونات، أو العناصر، وهي (مصطفى، 2000م، ص29):

1. الأهداف التعليمية.
 2. محتوى المنهج.
 3. طرق التدريس.
 4. التقويم.
- وتعمل عناصر المنهج المدرسي في إطار كلي متكامل، وهي العملية التعليمية، يؤثر كل عنصر في بقية العناصر ويتأثر بها، بحيث لا يتصور هدف بدون محتوى، ولا محتوى بدون طريقة تقدمه إلى الطلاب، ولا تعديل في العملية التعليمية بدون تقويم يوضح إلى أي حد استطاع الطلاب بلوغ النتائج التعليمية المرغوبة.

ممارسات مدير المدرسة في إثراء المنهاج وتطبيقه (وزارة التربية والتعليم، 2020م، ص53):

1. عقد ندوات في المدرسة حول فلسفة المنهاج الفلسطيني، وخطوطه العريضة باعتبارها مرجعية أساسية في إعداد الخطط اليومية، أو الفصلية.
2. عقد اجتماعات مع المعلمين خاصة بمناقشة المنهاج، وإمكانية إثرائه، وتشجيعهم على تبادل الخبرات في هذا المجال.
3. تدريب المعلمين على كيفية ربط التعليم مواقف حياتية.
4. تذكير المعلمين بمصادر إثراء المنهاج، وتوفير المواد والتسهيلات اللازمة لإثراء المنهاج في حدود إمكانيات المدرسة.
5. نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية المتعلقة بالمنهاج إلى المعلمين لمتابعة تطبيق المعلمين للمنهاج، ورصد التحديات التي تعيق تطبيقه.

ويستدل على هذا المجال من المؤشرات الآتية (الطعاني، 2005م، ص 131):

- تحليل المنهاج المدرسي للتعرف على بنيته، والكشف على مواطن القوة والضعف في عناصره.
- سد الثغرات والفجوات التي تسفر عنها نتائج التحليل، ووضع برامج لإغناء المنهاج سواءً في محتواه، أو طرائقه وأنشطته.
- توفير التقنيات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق المنهاج، والتي تخدم العملية التعليمية.
- وضع نظام للتقويم المستمر للأنشطة المتعلقة بإثراء المنهاج وتنفيذه ومتابعته.

أهمية المناهج الدراسية:

للمناهج الدراسية أهمية تتضح في الآتي: (مرسي، 2002 م، ص ص 101-103)

1. إعداد الطلبة دعاء للإسلام، وتدريبهم على تحمل المسؤولية في تحقيق السلام العالمي بنشرهم للدين الإسلامي في أنحاء المعمورة، وإيضاح الحكمة الربانية من تعدد الثقافات في المناهج الدراسية من أجل التعارف والوثام بين الشعوب، وليس التناحر والحروب.
 2. تنمية قدرات الطلبة على التفكير الناقد والتفكير العلمي، وحل المشكلات مما يسهم في التطوير التكنولوجي والعلمي والثقافي.
 3. تنمية الفرد في إطار قدراته واستعداداته وميوله وتقوية ما لديه من طاقات خلاقة، وتوجيه لصالح الجماعة في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مستندةً إلى فلسفة وأهداف مشتقة من فلسفة وأهداف المجتمع.
 4. تدريب الطلبة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل الإسراع بعملية التطوير ومسايرة العصر.
 5. تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير الذي يحقق التقدم والازدهار.
- وترى الباحثة أنّ المناهج الدراسية لها أثر فعّال في الوصول بالطلبة لأقصى درجات النجاح والفعالية، والكشف عن القدرات والمواهب والميول لما لها من أثر علاجي ووقائي من حيث الأهداف والعناصر المستمدة من حاجات الفرد والمجتمع، والعمل على تطويرها، ومعالجة القصور حسب المستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة، وزيادة فعاليتها، وزيادة تنافسها بين المدارس المماثلة.

خامساً - المناخ المدرسي:

يعتبر المناخ المدرسي أحد مكونات العملية التربوية بصفة عامة، والتعليمية على وجه الخصوص، لما لهذا المناخ من آثار على درجة التماسك بين المعلمين، والتحصيل الدراسي للطلاب، لذلك تحرص الإدارات المدرسية على تحقيق أقصى درجات الأداء المهني والانفعالي والاجتماعي من

خلال توفير المقومات التربوية المناسبة لتنمية شخصيات الطلبة، مما يعود على الفرد والمجتمع بالنفع والتقدم والازدهار (محمد، 2017م، ص2).

ويعرف المناخ المدرسي بأنه: "البيئة المدرسية المادية والمعنوية، والتي تتضمن العلاقات بين الطلبة وزملائهم والمعلمين وزملائهم، والمعلمين، والإدارة الصفية، والإدارة المدرسية، والموارد والأبنية والمرافق المدرسية، وهي بدورها تؤثر في كم ونوع المخرجات في المنظومة المدرسية" (الحجار، والعاجز، 2007م، ص 5).

كما عرفه عريبات (2007م) بأنه: تلك المهمات المستهدفة، والمخطط لها بموجب البناء التنظيمي للمدرسة، وأنماط الإدارة المدرسية، والصفية السائدة فيها، ونوع الاتصالات، وقيم العمل والعلاقات السائدة داخل الجو المدرسي من مشاعر الأمن والرضا الوظيفي، كما يحس بها، ويتأثر بها المجتمع المدرسي بما يحقق التعاون والتضامن، والانتماء لأفراد المجتمع، وإثارة دافعيتهم كي يعملوا بتناغم وفاعلية ورضا لتحقيق المقاصد التربوية (عريبات، 2007م، ص 98).

وأضاف الربيعي (2019م) بأنه: نمط العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين جميع الأفراد داخل المجتمع المدرسي، وطبيعة التجهيزات المادية المتوفرة (الربيعي، 2019م، ص33).

أنواع المناخ المدرسي:

يتكون المناخ المدرسي من أربع بيئات (حمد، 2016م، ص ص 36، 37):

1. البيئة الاجتماعية: شعور كل من المعلم والطالب بمن يساعده، أو يجد من يستشير في أمور تتطلب المشورة، أو يجد من يحترم رأيه.
2. الإدارة التنظيمية: شعور المعلم والطالب بوجود لوائح وقوانين تنظم سير العمل، وكل واحد يعرف ما يقوم به من عمل.
3. الإدارة المادية: عبارة عن مبنى المدرسة، وما فيه من الأجهزة والمعدات والحديقة والملاعب والمختبرات والمكتبة.
4. البيئة العامة: عبارة عن الجو العام الذي يجعل العاملين فيها يشعرون بالانتماء إليها، مع وجود المنافسة والمبادرة والروح المعنوية.

أبعاد المناخ المدرسي:

تعددت أبعاد المناخ المدرسي حسب الدراسات وأنواعها المختلفة، فكانت أبعاد المناخ المدرسي التي تخص المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية، تتضمن بعدين وهما:

- **البعد الأول:** البيئة الداخلية للمدرسة بما تشمله من (معلمين، طلبة، مناهج دراسية، وأبنية ومرافق وتجهيزات مدرسية والتفاعلات القائمة داخل هذه البيئة).

- **البعد الثاني:** البيئة الخارجية، ويمثلها المجتمع المحلي، والعلاقات القائمة بين المدرسة ومجتمعها المحلي (فليه، وعبد المجيد، 2005، ص 296-302).

أهمية المناخ المدرسي:

للمناخ المدرسي الإيجابي أهمية واضحة في المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس، وهي كما أوردها نقبيل (2016م، ص 9، 10) كآلاتي:

1. اتسام جو العمل بالروح الديمقراطية، وإيجاد ردود أفعال إيجابية.
 2. يسهل قنوات الاتصال، ويدعم الحوار بين العاملين.
 3. يدعم الثقة بين جميع العاملين، والسماح للمشاركة في اتخاذ القرارات.
 4. يمنح مدير المدرسة معلومات تساعد على تحسين الأداء والرضا الوظيفي للمعلمين.
- يدعم التوقعات الإيجابية نحو العمل بين الطلبة والمعلمين، ويزيد من نشاطهم ويدفعهم نحو التعلم الفعال، وزيادة مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.

مهام مدير المدرسة للاهتمام بالمناخ المدرسي:

ويمكن لمدير المدرسة تحقيق مناخ مدرسي فعال من خلال ما يلي (عتريس، 2009م، ص144):

1. توفير جو تعليمي آمن ومستقر يسوده الاحترام المتبادل والتقدير، وإيجاد علاقات متبادلة إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.
 2. إشراك جميع العاملين في حل المشكلات المدرسة، وإيجاد الحلول لها.
 3. الاهتمام بالروح المعنوية ومشاعر العاملين وحاجاتهم ووجهات نظرهم ووضعها في عين الاعتبار.
 4. الاهتمام بالتنمية المستدامة لجميع العاملين في المدرسة.
 5. مواكبة المستجدات التكنولوجية وأساليب الإدارة الحديثة
- وأضاف المعاينة (2014م، ص 320) أنه لابد لمدير المدرسة تفعيل دوره تجاه البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي والتي تشمل المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية والمرافق وغيرها من موارد.

وترى الباحثة أنّ المناخ المدرسي الإيجابي عامل مهم في تحسين إنجاز وفاعلية المدرسة، ويلعب دور رئيس في رفع الروح المعنوية لجميع أفراد المجتمع المدرسي، وعليه لابد لمدير المدرسة الفعال من توفير المناخ المدرسي الإيجابي الذي يدفع بزيادة التحصيل لدى الطلبة، ويحفز المعلمين على تحسن الأداء، وتطوير مهاراتهم، وتوطيد العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع المجتمع المحلي.

والمناخ المدرسي الفعّال هو الذي يدفع جميع أعضاء المجتمع المدرسي للعمل بحماسة ونشاط، ويعزز الشعور بالانتماء والإخلاص داخل المدرسة، ويعكس نتائج علمية ونفسية إيجابية للطلبة والعاملين فيها.

سادساً - إقامة علاقة فاعلة بين المدرسة والمجتمع:

تعتبر المدرسة إشعاع ثقافي وروحي تبين للمجتمع الطريق القويم، فكان لابد من تفعيل أنشطة وممارسات متنوعة لبناء جسور تواصل فعالة مع المجتمع، بما يحقق فاعلية المدرسة، فلم يعد عملها كما كان عليه في الماضي قاصراً على حشو أذهان الطلبة بالمعلومات، وتعليمهم الكتابة والقراءة والحساب، وإنما تطورت وظيفتها، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب، ويعملون بروح التعاون والتعاضد، ويتدرب الطالب على التوفيق بين نفسه كفرد، وبين المجتمع الذي يعيش فيه (المجيني، 2017م، ص60).

ويُعرّف المجتمع المحلي بأنه: "منطقة جغرافية محددة يقيم فيها أناس تربطهم علاقات اجتماعية وتسود فيه قيم عامة ينتمون إليها ويؤمنون بها ويشتركون معاً في الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية" (الأشقر، 2003م، ص12).

وهو المؤسسات والوسائط التربوية المحيطة بالمدرسة، مثل: (الأسرة، المراكز الثقافية، والصحية، ودور العبادة، و... غيرها)، والتي تتفاعل مع المدرسة بشكل متكامل لتحقيق أهداف المجتمع والنهوض به. (ذياب، 2015م، ص376).

وسائل التواصل بين المدرسة والمجتمع:

تتعدد وسائل التواصل بين المدرسة والمجتمع كما ذكرها مجموعة من الباحثين، منهم: (شلدان وآخرون، 2011م، ص 13-15؛ الخطيب، 2006م، ص50) على النحو التالي:

1. **المقابلات والاجتماعات:** تمثل المقابلات أوضح وسائل التواصل؛ لأنها تكون وجهًا لوجه، وتتميز باعتمادها أسلوب الأخذ والرد والتعليل والتفاهم (جمال، 2006، ص68).

فالمدرسة تقوم بالعديد من المقابلات والاجتماعات مع أعضاء المجتمع المحلي من أولياء أمور ومجلس مدرسي بهدف استشارتهم فيما يخص العملية التعليمية، وأخذ التغذية الراجعة منهم.

2. **التقارير والنشرات:** تقوم المدرسة بإعداد التقارير والنشرات المتنوعة للمجتمع تبعاً لأهداف وأغراض مختلفة، حيث ترسل التقارير الشهرية لتوضح المستوى التحصيلي للطلبة، وتوزع النشرات التربوية والتوعوية لأولياء الأمور وغيرها من النشرات الموضحة لأهداف المدرسة، وأنشطتها خلال العام الدراسي.

3. **الزيارات والرحلات:** ترتب المدرسة العديد من الزيارات والرحلات التعليمية والترفيهية للطلاب من خلال زيارة المؤسسات التعليمية والأماكن الترفيهية، والعمل على زيادة التفاعل الإيجابي بين المدرسة، والمجتمع المحلي، وكذلك تستقبل المدرسة وفوداً من المجتمع المحلي لزيارتها في احتفالاتها، وفعالياتها المختلفة مما يعمق العلاقة بينهما.

4. **الخدمات التطوعية:** تتنوع الخدمات التطوعية التي تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، فيساعد طلاب المدرسة بأعمال تطوعية مثل تنظيف الأماكن المجاورة للمدرسة، وقطف الزيتون في موسم القطاف، والمشاركة في احتفالات وفعاليات المجتمع المحلي، وكذلك المجتمع المحلي يقدم الخدمات التطوعية للمدرسة، مثل: إعطاء الندوات، واللقاءات للطلاب، والمشاركة في الاحتفالات وأنشطة المدرسة.

5. **وسائل الإعلام:** استطاعت المدرسة في الوقت الحالي الاستفادة من وسائل الاعلام المختلفة المرئية والمسموعة في توصيل أنشطتها وفعاليتها، وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية للمجتمع المحلي والاستفادة من ردود أفعال أعضاء المجتمع المحلي في تقديم التغذية الراجعة لها من أجل زيادة فعالية المدرسة.

6. **وسائل الاتصال الحديثة:** تمتاز وسائل الاتصال الحديثة بتقليل الفجوة بين المدرسة والمجتمع، إذ تمتاز بالسرعة، وتوفير الوقت في الوصول لأولياء الأمور من خلال استخدام الانترنت والإيميلات والرسائل القصيرة المرسلة من الجوال، وإعطاء صورة واضحة عن مستوى التحصيلي للطلاب، وجميع المشاكل التي تواجههم، والبحث عن الحلول المكنة لمساعدة الطلاب.

أهمية التواصل بين المدرسة والمجتمع

يعتبر توثيق التواصل والعلاقات بين المدرسة والمجتمع أحد نقاط القوة التي تساعد على زيادة فعالية المدرسة، واستمرارها، وترجع أهمية التواصل بين المدرسة والمجتمع للأسباب الآتية (شلدان وآخرون، 2011م، ص12):

1. تعزيز روح التعاون بين المدرسة والمجتمع، والمساعدة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.
2. إصلاح المجتمع وتحسين ظروفه المعيشية.
3. توثيق المودة، وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بينهما.
4. إعطاء المدرسة للمجتمع المحلي صورة واضحة عن النظم التربوية المتبعة بالمدرسة.
5. تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمجتمع، وتقديم التغذية الراجعة لتحقيق النمو السليم لشخصية الطالب.

من أهم معايير مجال علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي والتي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها: (دليل الاعتماد المدرسي، 2017م، ص 36)

1. تنظيم العلاقة مع أولياء أمور الطلبة.
 2. تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.
- ويستدل على هذا المجال من المؤشرات الآتية:
- تشكيل مجلس أولياء الأمور، وانعقاده بصورة دورية منظمة.
 - تزويد أولياء الأمور بتقارير مفصلة عن تحصيل أبنائهم وسلوكهم.
 - توفير وسائل اتصال وتواصل بين العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي.
 - تفعيل الأنشطة التي تعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، والاهتمام بالأنشطة اللامنهجية، وتفعيل البرامج الثقافية.
 - مشاركة أولياء الأمور في الاحتفالات والمهرجانات والمعارض التي تقام على أرض المدرسة.
- معوقات فاعلية المدرسة:**

تتعرض المدارس لبعض السلوكيات والمعوقات التي تعيق تحقيق فاعلية المدرسة، والتي طالما كانت مرتبطة بالمدير ذاته، أو بنمطه الإداري، أو بالنظام التربوي والبيئة التي تتفاعل معها المدرسة، ومن هذه المعوقات (عابدين، 2001م، ص 235):

1. المعوقات الشخصية: وهي المرتبطة بذات المدير، وتشمل: التردد في اتخاذ القرار، والرجوع إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الجديد والفشل وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة ونقص الخبرة، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء.
2. المعوقات التنظيمية: وهي المرتبطة بالتنظيم والسلوكيات الإدارية، وتشمل: اتخاذ نمط الإدارة التسلسلي، وسوء الصحة التنظيمية، والمناخ التنظيمي السلبي، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ، والتعسف في تطبيق التعليمات واللوائح المدرسية والإدارية.
3. المعوقات الاجتماعية: وهي المعوقات المرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة، وتشمل عدم احترام النظام، وقلة الانضباط والعشوائية، والفساد الأخلاقي، وسوء استخدام الوقت، وعدم تقديره، وانعدام ثقة المجتمع بالمدرسة، وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم، والتواصل مع المدرسة.

وكذلك أشارت عبد ربه (2015م، ص35) إلى بعض المشكلات التي تعيق زيادة فاعلية المدرسة:

1. غياب التعليم الحوارى التفاعلى بين المعلم والمتعلم، والاعتماد على التلقين والاستظهار، والاقتصار على المقررات والكتب المدرسية دون التدريب على استعمال المكتبات المدرسية بشكل فعال.
 2. غياب النظرة المتكاملة فى تكوين الفرد، وتنشئته فى مختلف جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية والروحية.
 3. وجود معلمين غير مؤهلين تتقصهم الكفاية، والتأهيل الأكاديمي، والإعداد المهني.
 4. قلة وعي المجتمع المدرسي بأهداف المدرسة، وعدم وضوحها.
 5. قلة أنظمة الحوافز، مما تقلل الدافعية لدى المعلمين.
 6. عدم توفر الموارد المالية والمادية ينعكس على العملية التعليمية، فعدم وجود مباني دراسية، أو وجود نقص فى مرافق وأفنية، أو عدم توفر مكتبات تقف فى وجه فاعلية المدرسة.
- وكذلك أشار مصطفى (1994م، ص 40، 41) إلى بعض العناصر التي تعيق نجاح إدارة المدرسة، وتجعل منها إدارة سيئة وغير فعالة، ومنها:

1. التقصير فى تحديد مسئولية الأفراد بشكل جيد وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم.
 2. التأخر فى إنجاز العمل، والقيام بالأعمال الخاطئة الناتجة عن نقص كفاية الأفراد الموكل إليهم العمل من قبل المعلمين، أو الإداريين، ونقص الإشراف عليهم وتوجيههم.
 3. الجهد الضائع للمعلمين نتيجة عدم تحديد المسئوليات، أو تداخلها، وازدواجيتها، فيتأخر تحقيق الأهداف.
 4. الكمية الزائدة من الجهد المبذول، أي استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل، ويمكن انجاز العمل بدونها، أو بطرق أسهل وأقل جهداً.
- وبناءً على ما سبق التطرق إليه فإن الباحثة ترى أنّ زيادة فاعلية الأداء المدرسي بحاجة لبعض المقومات الأساسية، والتي تبدأ بوجود قيادة ملهمة فاعلية لديها القدرة على تمكين العاملين، وإثارة الدافعية لديهم، وتحفيزهم مع توفير المناخ الإيجابي لتحسين العملية التعليمية، وتحسين تعلم أداء الطلاب، وكذلك فتح قنوات تواصل فعالة بين المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي، ومؤسساته هدفاً فى مصلحة الطالب، وتنمية شخصيته، وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة وفق خطة استراتيجية مدروسة.

التعقيب على الإطار النظري

تعتبر القيادة الملهمة من أنماط القيادة الحديثة التي تساهم في نجاح الأعمال الفنية والإدارية داخل المؤسسة وتطوير أدائها.

ونظرًا لتلك الأهمية اختارت الباحثة موضوع الدراسة، حيث تطرقت في الإطار النظري إلى محورين، وهما: القيادة الملهمة، وفاعلية الأداء المدرسي.

فتناولت في المحور الأول مفهوم القيادة بشكل عام، وعناصرها وأهميتها وصولاً إلى نمط القيادة الملهمة كمفهوم حديث، ونشأتها وتطورها، وصفات القيادة الملهمة وأهميتها، ومن ثم التطرق لأبعادها ومعوقات تطبيقها.

وتناولت في المحور الثاني فاعلية الأداء المدرسي، حيث تم التطرق لمفهوم الأداء المدرسي، ومراحل تطوره وأبعاده، وقياس الأداء المدرسي، وأهمية قياس الأداء وأهدافه، ومن ثم مؤشرات قياس الأداء المدرسي، والمقصود بالفاعلية، وخصائص الأداء المدرسي، ومجالاته، ومعوقات فاعلية الأداء المدرسي.

ومن أجل توضيح العلاقة بين القيادة الملهمة، والأداء المدرسي استرشدت الباحثة بنتائج بعض الدراسات، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة وأثر لنمط القيادة الملهمة والأداء المدرسي، حيث أكدت دراسة كامل وآخرون (2019م) وجود تأثير للقيادة الملهمة في تحقيق التميز التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، وكذلك أظهرت نتائج دراسة العنزي (2015م) أن للقيادة الملهمة تأثير معنوي في سلوك الطلبة والعاملين، مما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي.

ومن خلال ما سبق فإن الباحثة تستخلص بعض الاستنتاجات، وهي:

- ممارسة نمط القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص له دور مهم في مواجهة تحديات العمل، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.
- الروح المعنوية للعاملين من الأولويات التي ينبغي على القائد الملهم الاهتمام بها، ورفعها مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء للمدرسة، وبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهدافها، وزيادة الإنتاجية والفاعلية.
- القائد الملهم هو من يترك بصمة إيجابية في كل من يتعامل معه من المجتمع المدرسي، ويكون مصدر الإلهام لهم.
- المناخ المدرسي الإيجابي عامل مهم لتحسين أداء كل من الطلبة والعاملين، وتحقيق التميز المدرسي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، وذلك من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، واطلاعها على الأدب التربوي، تم وضعها في محورين، وهما: المحور الأول: دراسات ترتبط بالقيادة الملهمة، والمحور الثاني: دراسات ترتبط بفاعلية المدرسة، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الملهمة.

أولاً - الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة:

1. دراسة الفراني (2020م) بعنوان: "القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة" (فلسطين).

هدف الدراسة: معرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية، وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات بمحافظات غزة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (287) من العاملين الإداريين في الجامعات التالية: (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين).

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين كانت بوزن نسبي (99.76%) وبدرجة موافقة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < a$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات

غزة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة في المتغيرات: (نوع المسؤولة عمر المسؤول، المؤهل العلمي للمسؤول).

2. دراسة حسونة (2020م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة العمل الإداري" (فلسطين).

هدف الدراسة: التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة العمل الإداري.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانتيين، الأولى: لقياس درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين، والاستبانة الثانية: لقياس جودة العمل الإداري.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم كانت بوزن نسبي 80.45% وبدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم، وبين تقديراتهم لجودة العمل الإداري.

3. دراسة أبو غالي (2019م) بعنوان: "القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين" (فلسطين).

هدف الدراسة: الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانتيين، الأولى: لقياس القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، والأخرى لقياس الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (348) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

نتائج الدراسة:

- متوسط استجابة معلمي المرحلة الثانوية على مقياس القيادة الملهمة قد تراوحت بين (4.7-4.17)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة بوزن النسبي (82.84%) وبدرجة كبيرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a < 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة تعزي للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، باستثناء متغير المنطقة التعليمية، فقد تبين وجود فروق لصالح منطقة رفح التعليمية.

4. دراسة كامل وآخرون (2019م) بعنوان: "القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة" (العراق).

هدف الدراسة: التعرف إلى القيادة الملهمة، ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تكونت من استبانتيين، الاستبانة الأولى: لقياس أبعاد القيادة الملهمة، والتي تمثلت في الأبعاد: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغير، الحساسية اتجاه القيود البيئية)، والاستبانة الثانية: لقياس التميز التنظيمي.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة من (90) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في المدارس الإعدادية الحكومية لمدينة كربلاء (مديري مدارس ومعاونيه).

نتائج الدراسة:

- للقيادة الملهمة تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق التميز التنظيمي بكافة أبعاده.
 - هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي
- ## 5. دراسة العامري (2019م) بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض" (السعودية).

هدف الدراسة: الكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للدراسة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (203) قائدة، و(489) معلمة من المدارس الأهلية.

نتائج الدراسة:

- جاءت درجة تطبيق قائدات المدارس لجميع أبعاد القيادة الملهمة بدرجة متوسطة بشكل عام.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 < a$) بين مفردات عينة الدراسة من القائدات والمعلمات حول درجة تطبيق جميع أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس لصالح أفراد عينة الدراسة من قائدات المدارس.
- أن درجة تطبيق قائدات المدارس لبعد الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية جاء بدرجة متوسطة.

6. دراسة ميلاد (2019م) بعنوان: "دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة" (فلسطين).

هدف الدراسة: تحديد دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين، وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تم استخدام استبانتيين كأداتين لجمع البيانات، الأولى: لقياس التمكين القيادي للمعلمين، والثانية: لقياس التفاعل الإيجابي لدى الطلبة.

عينة الدراسة: تكونت العينة الأولى للدراسة من (500) معلمًا ومعلمة، والعينة الثانية من (500) طالبًا وطالبة.

نتائج الدراسة:

- دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين بلغ وزنًا نسبيًا (73.08%) وبدرجة تقدير كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين في الدرجة الكلية.

7. دراسة عساف (2019م) بعنوان: "إدارة الذات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها برضاهم الوظيفي" (فلسطين).

هدف الدراسة: التعرف إلى إدارة الذات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها برضاهم الوظيفي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة من (142) مدير ومديرة من المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- جاءت درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لإدارة الذات من وجهة نظرهم بوزن نسبي 84.38% وبدرجة موافقة كبيرة.
- لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الذات لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزي لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الذات لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في المجالات (القدرة على التكيف ضبط الذات - الثقة بالنفس - القدرة على التخطيط) تعزي لمتغير الجنس.

8. دراسة أبو قلبين (2019م) بعنوان: "دور أساليب الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين الجدد وممارسة أدوارهم المهنية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى" (الأردن).

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية وكل من تمكين المعلمين الجدد، والقيام بأدوارهم المهنية.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة.

عينة الدراسة: تكونت من (267) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الأساسية والثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

نتائج الدراسة:

- توجد فروق دالة إحصائية في درجة تمكين المعلمين تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المرحلة التعليمية لصالح معلمي الصفوف الثلاث الأولى.

9. دراسة خلف الله (2018) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خانيونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين" (فلسطين).

هدف الدراسة: الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خانيونس للقيادة الموزعة، وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (الأسلوب المسحي الجزئي) للوصول للنتائج.

عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (200) معلمًا ومعلمة من مدارس الثانوية بمحافظة خانيونس.

أداة الدراسة: وكانت أداة الدراسة المستخدمة استبانتيين، الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة، والثانية: لقياس فاعلية أداء المعلمين.

نتائج الدراسة:

- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وزنًا نسبيًا قدره (80.71%)، وبدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة، بينما توجد علاقة موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى فاعلية أداء المعلمين.

10. دراسة أبو حيش (2018م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم" (فلسطين).

هدف الدراسة: معرفة درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت استبانتيين، إحداهما: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية، والأخرى: لقياس درجة ثقافة الإنجاز.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على (400) معلمًا ومعلمة من مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.80%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

11. دراسة الحاج (2018م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم" (فلسطين).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة أداة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على (27) فقرة، مقسمة إلى ثلاثة مجالات، وهي: (الرؤية بالإلهام، الاستثمار الأمثل للموارد، المسؤولية المشتركة)، واستبانة أخرى لقياس مستوى أداء معلمهم مشتملة على (20) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (8733) معلمًا ومعلمة، وتكونت العينة من (400) معلمًا ومعلمة من مدارس وكالة الغوث.

وكان أبرز نتائج الدراسة:

- جاءت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين، بوزن نسبي 84.47% بدرجة موافقة كبيرة جدًا.
- مستوى أداء معلمي المدارس التابعة للوكالة، جاء بدرجة تقدير كبيرة جدًا، وبوزن نسبي 86.13%.
- هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة ومستوى أداء معلمهم.

12. دراسة النجار (2018م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم" (فلسطين).

هدف الدراسة: تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة، وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من استبانتين، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة، والثانية: لقياس مستوى الانتماء المهني لمعلمهم.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (760) معلمًا ومعلمة من مدارس وكالة الغوث.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة كانت بشكل مرتفع ووزن نسبي (83.02%).
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الخادمة، ومتوسطات تقديرهم لمستوى الانتماء المهني لديهم.

13. دراسة الحجار (2017م) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات" (فلسطين).

- هدف الدراسة:** التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة، وعلاقتها ببعض المتغيرات.
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة وتكونت من (6) أبعاد، هي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والحب، والانضباط الذاتي.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (90) مدير ومديرة، و (474) معلمًا ومعلمة.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة موافقة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، في حين أظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزي لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.

14. دراسة قرواني (2017م) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين".

هدف الدراسة: معرفة دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، وتقصي خصائص القائد التحويلي، وسبل تمكين المعلمين والمعلمات.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب التحليل النظري والنوعي.

أداة الدراسة: استخدمت المقابلة شبه الرسمية كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على (30) معلمًا ومعلمة في مدارس محافظة سلفيت.

نتائج الدراسة:

- وجود دور مرتفع للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين في المدارس في فلسطين.
- هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث.

15. دراسة أبو سالم (2017م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغط العمل لديهم" (فلسطين).

هدف الدراسة: تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة الإدارة التغيير وعلاقتها بضغط العمل لديهم.

منهج الدراسة: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: أعدت الباحثة استبانتيين، الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التغيير، والاستبانة الثانية: لقياس مستوى ضغوط العمل لديهم.

عينة الدراسة: تكونت من (374) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (86%).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزي إلى متغير الجنس، لصالح الإناث، وكذلك إلى متغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل البكالوريوس، وإلى سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم ما بين 5 وأقل من 10 سنوات.

16. دراسة بعلوشة (2017م) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه" (فلسطين).

هدف الدراسة: التعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه،

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: اختار الباحث عينة قوامها (376) معلمًا ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

نتائج الدراسة:

- الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس الوكالة في ضوء إدارة التغيير، جاءت بوزن نسبي (71.6%)، بدرجة موافقة كبيرة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير تعزي لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير تعزي لمتغير سنوات الخدمة، لصالح أصحاب سنوات الخدمة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

17. دراسة العنزي (2015) بعنوان: "القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي" (الكويت).

هدف الدراسة: الكشف عن دور ممارسات المعلم كقائد ملهم في تطوير أداء الطلاب، وتحقيق التميز المدرسي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي النظري.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس الكويت.

النتائج الدراسة:

- تؤثر القيادة الملهمة في القوى التنظيمية الحاكمة على مستوى الإدارة العليا بالمدرسة والإدارة الصفية، فتعمل على تطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي.

- تؤثر القيادة الملهمة مراحل تطور فرق العمل التعاونية والمجموعات المشكلة لممارسة أنشطة التعلم التعاوني، وكذلك تؤثر معنوي في سلوكيات المعلمين والطلاب بما يحقق تطوير الأداء وارتفاع قدرات التصميم والابتكارات لديهم.

18. دراسة أبو زور (2015م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميه" (فلسطين).

هدف الدراسة: تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميه.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة، والثانية لقياس مستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.

عينة الدراسة: طبقت العينة على (400) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة (76.08%).

- هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة، ومستوى الفاعلية الذاتية لمعلميهم.

19. دراسة أبو حسب الله (2014م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين".

هدف الدراسة: معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين،

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة، واستبانة أخرى لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة مكونة من (460) معلمًا ومعلمة من المرحلة الابتدائية.

نتائج الدراسة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزي لمتغير الجنس الصالح للإناث، ومتغير الجهة المشرفة لصالح وكالة الغوث الدولية.

ثانيًا - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة بوجومجيت وآخرون (2018م) بعنوان: "مؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية: تطوير واختبار نموذج العلاقة الهيكلية" (تايلاند).

Poojomjit, Sutheejariyawat & Chusorn (2018): Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model, Thailand

هدف الدراسة: فحص اتساق نموذج العلاقة الهيكلية لمؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية تحت مكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند.

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة الاستبانة.

عينة الدراسة: بلغ حجم العينة (660) مديرًا من مديري المدارس الابتدائية التابعة لمكتب لجنة التعليم الأساسي.

نتائج الدراسة:

- أن النموذج المطور للعلاقات الهيكلية لمؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية في إطار مكتب لجنة التعليم الأساسي كان نموذجًا مفيدًا لاستخدامه في المنظورين العملي والأكاديمي.

2. دراسة لاکشمانا (2015م) بعنوان: "حالة ملهمة للقيادة في الألفية الجديدة من الموارد البشرية" (الهند).

Lakshmana (2015): State of Inspirational Leadership in new millennium Human Resource Environment, India.

هدف الدراسة: التعرف إلى القيادة الكاريزمية والقيادة الملهمة، والكشف عن تحديات الألفية الجديدة في الموارد البشرية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي.

أداة الدراسة: دراسة مسحية ومراجعة موضوعية لدراسات ومراجع سابقة.

عينة الدراسة: الكتب المرجعية والبحوث المقالات وأوراق المجلات ومصادر الويب وغيرها من المصادر المنشورة المختصة بإلهام القادة.

نتائج الدراسة:

- أن القيادة الملهمة هي متطلب ضروري لإلهام الأتباع والموظفين والجماعات، إلا أن العالم قد شهد إخفاقات أكثر من النجاحات، وذلك على مستوى القيادة، كما أن الألفية الجديدة أظهرت تحديات جديدة في مجال الموارد البشرية.
- 3. دراسة ميستيري، وهولي (2015م) بعنوان: "القيادة الملهمة" (الهند).

Mistry and Hule (2015): Inspirational Leadership ,India

هدف الدراسة: التعرف إلى خصائص القيادة الحقيقية والملهمة، وأهمية التطور الفكري في تنمية الصفات التي تجعل الشخص قائداً مثالياً، وتوضح كيف تؤدي الندرة الفكرية إلى أزمات القيادة في العالم الحديث.

منهج الدراسة: استخدم الباحث منهج التحليل النوعي.

أداة الدراسة: مسح لكتب مرجعية، وبحوث ومقالات، ومصادر الويب.

عينة الدراسة: الدراسات السابقة، والكتب المرجعية، والمقالات المتعلقة بالقيادة الملهمة

نتائج الدراسة:

- العقل القوي يمنح القائد الصفات والخصائص الأساسية للقيادة الناجحة والملهمة، والعقل وحده لديه القدرة على التحكم في الإثارة العقلية التي قد يواجهها القائد في عمله.
- العقل القوي هو المكون الأساسي للقيادة الملهمة، والقائد الملهم هو صاحب رؤية وهدف مثالي ومسؤولية كبيرة لدى المجتمع.

- 4. دراسة هدسون (2013م) بعنوان: "ما الذي يجعل قادة المدرسة ملهمين وكيف يرتبط هذا بالتوجيه؟" (أستراليا).

What Makes School Leaders Inspirational and How Does This Relate to Mentoring?

هدف الدراسة: التعرف على العلاقة بين التوجيه والقيادة الملهمة، وما الذي يجعل قادة المدرسة ملهمين، وكيف يرتبط هذا بالتوجيه،

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج النوعي ضمن نظرية المعرفة البنائية واستخدمت نهج النظرية القائمة على أساس أن البيانات شكلت "فئات أولية من المعلومات حول الظاهرة التي تتم دراستها عن طريق تقسيم المعلومات.

أداة الدراسة: الاستبانة ومناقشات مجموعات التركيز المسجلة صوتياً وعينات عمل.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 25 معلمًا متمرسًا في بداية برنامج التطوير المهني بعنوان التوجيه للتعليم الفعال MET (11 معلمًا ثانويًا، 14 معلمًا ابتدائيًا) شملت 7 ذكور و 18 إناث، خمسة مشاركين كانوا في مناصب قيادية داخل مدارسهم الثانوية (أي نائب المدير، رئيس القسم، مدير التعلم، رئيس المناهج، منسق تعليم السكان الأصليين).

وكان أبرز نتائج الدراسة:

- وجود تآزر قوي بين التوجيه والقيادة الملهمة، وتضمنت المساهمة النظرية تحديد أوجه التشابه بين القادة والموجهين.

5. دراسة كيرير (2012م) بعنوان: "المرأة الملهمة في القيادة التربوية" (الولايات المتحدة الأمريكية).

Cryer (2012): Inspirational Women in Educational Leadership: A Phenomenological Study.

هدف الدراسة: الكشف عن القيادة الملهمة التي تمارسها النساء في مناصب القيادة التربوية في مدارس ولاية تكساس العامة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج النوعي.

أداة الدراسة: استخدمت المقابلة كأداة دراسة رئيسية.

عينة الدراسة: ثلاثة مشاركين لديهم خبرة سنتين على الأقل في محيطهم الحالي مع اثنين، أو ثلاثة من زملاء العمل فيما يتعلق بطبيعة قيادتهم الملهمة.

نتائج الدراسة:

- تتركز الطبيعة الملهمة للمرأة القيادية في الحضور الحقيقي الذي يدعمه الدافع والتعاون والعلاقات والمرح، وتتجلى هذه السمات الشاملة من خلال الأدلة في تحسين المدرسة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء المدرسي:

1. دراسة البلاسة (2020م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة" (الأردن).

هدف الدراسة: معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة دراسة رئيسية، وتكونت من جزئين، الأول: لقياس المهام التنظيمية، أما الجزء الثاني: لقياس درجة فاعلية المدرسة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (180) معلمًا ومعلمة، من المدارس الثانوية في لواء الرمثا.

نتائج الدراسة:

- أن درجة فاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس الصالح الاناث، وعدم وجود فروق تعزي للمتغير، والمؤهل العلمي، والخبرة.

2. دراسة الغامدي (2020م) بعنوان: "درجة توافر مقومات مدرسة المستقبل في مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بالأداء المدرسي" (السعودية).

هدف الدراسة: الكشف عن درجة توافر مقومات مدرسة المستقبل في مدارس منطقة الباحة، وعلاقتها بالأداء المدرسي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة الدراسة: الاستبانة المكونة من محورين، هما: محور درجة توافر مقومات مدرسة المستقبل في منطقة الباحة، ومحور الأداء المدرسي في مدارس منطقة الباحة.

عينة الدراسة: بلغت العينة (348) معلمة من مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.

نتائج الدراسة:

- جاء الأداء المدرسي في مدارس منطقة الباحة بدرجة متوسطة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المدرسي في مدارس منطقة الباحة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، ولم تظهر فروق تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

3. دراسة الهواشلة وآخرون (2019م) بعنوان: "المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين" (فلسطين).

هدف الدراسة: معرفة المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بالأداء المدرسي.

منهج الدراسة: طبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت محورين، الأول: المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية، والثاني: الأداء المدرسي.

عينة الدراسة: بلغت (402) معلمًا ومعلمة من مدارس الثانوية في منطقة النقب.

نتائج الدراسة:

- أن مستوى الأداء المدرسي ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب عالٍ، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى عالٍ.
- وجود علاقة سالبة وذات دلالة احصائية لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الأداء المدرسي ككل.

4. دراسة عداوي (2019م) بعنوان: "الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات".

هدف الدراسة: إلى الكشف عن الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا، وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة، كأداة دراسة رئيسة.

عينة الدراسة: بلغت (380) معلمة من مدارس محافظة صبيا في المملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة:

- جاءت درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صبيا بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.86).
- أن درجة تحقق جودة الأداء المدرسية جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.75).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية على محور جودة الأداء المدرسي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة أقل من بكالوريوس، ومتغير سنوات الخدمة لصالح أكثر من (10) سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المرحلة التعليمية.
- أظهرت علاقة إيجابية قوية طردية بين الممارسات الإدارية، والفنية وجودة الأداء المدرسي لمدارس محافظة صبيا.

5. دراسة العجمي (2019م) بعنوان: "واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت".

هدف الدراسة: التعرف إلى واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: بلغت العينة (213) مدير ومديرة مدرسة من المدارس الابتدائية في دولة الكويت.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- مجال الإدارة المدرسية ومجال المعلم جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وباقي المجالات جاءت متوسطة.
- لا توجد فروق تعزي لأثر المؤهل العلمي فقط على مجال المعلم، وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس، بينما لا توجد فروق تعزي لأثر الجنس مجال المعلم، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ولم تظهر فروق لأثر الجنس على باقي المجالات، وكذلك لم تظهر فروق تعزي لأثر الخبرة على جميع المجالات.

6. دراسة المنتشري (2018م) بعنوان: "درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على مستوى الأداء المدرسي" (السعودية).

هدف الدراسة: الكشف عن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية، وأثرها على مستوى الأداء المدرسي بمدارس البنات بمحافظة القنفذة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة الدراسة: وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة المكونة من محورين: المحور الأول: القيادة التشاركية، والمحور الثاني: الأداء المدرسي.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (329) معلمة (إبتدائي- متوسط - ثانوي) من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة القنفذة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- أن الأداء المدرسي بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة
- هناك علاقة طردية موجبة بين ممارسة قائدات المدارس في محافظة القنفذة للقيادة التشاركية ومستوى الأداء المدرسي.

7. دراسة السلاوي (2017م) بعنوان: "دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وبيان سبل تطويره".

هدف الدراسة: إلى التعرف دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وبيان سبل تطويره،

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة تبلغ (108) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

نتائج الدراسة:

- جميع متوسطات مجالات برنامج المدرسة الفاعلة الفلسطينية كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (80.58%) مما يدل على أن درجة قيام برنامج المدرسة الفاعلة بدوره في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة تقدير كبيرة جداً.

- لم يظهر فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة قيام برنامج المدرسة الفاعلة بدوره في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزي إلى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية).

8. دراسة الخوالدة وطناش (2017م) بعنوان: "فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلمها" (الأردن).

هدف الدراسة: تحديد درجة فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلمها.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: بلغ عددها (505) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في أقاليم الأردن.

نتائج الدراسة:

- جاءت فاعلية المدارس الثانوية الحكومية بدرجة متوسطة.
 - أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة الفاعلية المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكتغير المنطقة التعليمية لصالح المدينة.
9. دراسة السكني (2016م) بعنوان: "درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء المدرسي".
- هدف الدراسة:** معرفة درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء المدرسي.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: صممت استبانتين للدراسة الأولى: لقياس درجة التعاون بين مديري المدارس ونوابهم، والثانية: لقياس فاعلية الأداء المدرسي.

عينة الدراسة: تضمنت العينة (400) معلماً ومعلمة للمدارس الأساسية بمحافظات غزة.

نتائج الدراسة:

- جاء مستوى فاعلية الأداء المدرسي لدى المدارس الأساسية بمحافظات غزة، بنسبة (76.20%)، بشكل مرتفع.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة المستوى فاعلية الأداء المدرسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، باستثناء متغير الجنس لصالح الإناث.

10. دراسة أبو مصطفى (2016م) بعنوان: "درجة توافر معايير جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة".

هدف الدراسة: الكشف عن درجة توافر معايير جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة.

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، فصمم استبانتين، الأولى: لتحديد مدى توافر معايير جودة الخطة المدرسية، والثانية: لقياس مدى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (379) معلماً ومعلمة من مدارس الثانوية.

نتائج الدراسة:

- أن مستوى أهداف المدرسة الفاعلة في مدارس ثانوية محافظات غزة، جاءت بدرجة كبيرة بنسبة (74.20%).

- ظهور فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث.

11. دراسة قرموط (2014م) بعنوان: "درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء

الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة".

هدف الدراسة: الكشف عن درجة ممارسة الجودة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لديهم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (578) الأساسية العليا، والمرحلة الثانوية بمحافظة غزة.

نتائج الدراسة:

- درجة فاعلية الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية جاءت كبيرة، وبوزن نسبي (83.70%).

- ظهور فروقات دالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزي لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية.

12. دراسة الشريف وآخرون (2014م) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج

وعلاقته بجودة الأداء المدرسي".

هدف الدراسة: تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس الدمج الأنماط التفكير الاستراتيجي، وعلاقته بجودة الأداء المدرسي.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي لملاءمته للدراسة.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: شملت العينة (155) معلمة من مدارس الدمج من مراحل التعليم العام الثلاث: (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمدينة الطائف.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- جاءت مؤشرات جودة الأداء المدرسي بدرجة موافقة كبيرة.
 - ظهور علاقة طردية موجبة بين أنماط التفكير الاستراتيجي، وأبعاد جودة الأداء المدرسي.
 - كانت لمتغيرات الدراسة كالتخصص، والمرحلة تأثير في مؤشرات جودة الأداء.
- 13. دراسة الفضلي (2014م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة" (الكويت).**

هدف الدراسة: تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: الاستبانة المكونة من محورين، الأول: يقيس قيادة التغيير، والثاني: يقيس درجة فاعلية المدرسة.

عينة الدراسة: بلغت (1320) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية في دولة الكويت.

نتائج الدراسة:

- أن درجة فاعلية المدرسة في الكويت مرتفعة.
- ظهور فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الأهداف، والقيمة التنافسية، ولصالح الذكور، وكذلك ظهرت فروقات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمليات الإدارية بين فئات الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وفئات الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح الخبرة الطويلة، بينما لم تظهر أي فروقات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- هناك علاقة إيجابية بين مجالات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، ومجالات فاعلية المدرسة.

14. دراسة كلاوي (2014م) بعنوان: "واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين" (سوريا).

هدف الدراسة: معرفة واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين، والعلاقة بينهما.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (438) مدرسًا ومدرّسة في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق.

نتائج الدراسة:

- ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي.
- لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للأداء المدرسي وأبعاده الفرعية تبعًا لمتغير الجنس، بينما ظهرت فروقات لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأعلى.

15. دراسة طلافحة (2013م) بعنوان: "فاعلية المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين" (الأردن).

هدف الدراسة: الكشف عن درجة فاعلية المدارس الثانوية في مديريات محافظة إربد من وجهة نظر معلميها.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة لقياس درجة فاعلية المدارس الثانوية في مديريات إربد.

عينة الدراسة: تألفت العينة من (580) معلمًا ومعلمة.

وأبرز نتائج الدراسة:

- تمتع مدارس ثانوية محافظة إربد بمستوى فاعلية عالٍ.
- لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في فاعلية المدارس الثانوية في محافظة إربد تُعزى لمتغير جنس المدرسة، والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروقات تُعزى لمتغير المديرية، والخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من 5-10 سنوات.

ثانياً - الدراسات الأجنبية المتعلقة بفعالية الاداء المدرسي:

1. دراسة سيتثيسومجين وآخرون (2018م) بعنوان: "أثر إدارة الابتكار على الأداء المدرسي في المدارس الثانوية" (تايلاند).

Sitthisomjin, Somprach & Phuseeorn (2018): The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير عوامل إدارة الابتكار في تعزيز الأداء المدرسي.

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج المسح الكمي.

أداة الدراسة: اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

عينة الدراسة: شملت العينة (2400) من التربويين وفقاً لنسبة مدير مدرسة واحد إلى اثنين من المعلمين من مدارس ثانوية تايلاند.

نتائج الدراسة:

- أن عوامل إدارة الابتكار، وهي القيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، وإدارة الموارد، والابتكار المدرسي، أثرت على أداء المدرسة.
 - التعلم التنظيمي كان عاملاً حاسماً بتحسين الأداء المدرسي.
 - إدارة الموارد لها أعلى تأثير إجمالي على أداء المدرسة.
2. دراسة ساكيرو كيسمي (2018م) بعنوان: "فحص فعالية المدارس الثانوية المهنية" (تركيا).

Cakir & Kesme (2018): Examination of Vocational High Schools' Effectiveness Levels in Terms of European Union Project Numbers, Turkey.

هدف الدراسة: كشف محددات الفعالية التنظيمية في المدارس المهنية التركية من جانب معايير مشاريع الاتحاد الأوروبي.

منهج الدراسة: اعتمدت المنهج المسحي.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة لقياس الفعالية التنظيمية المكون من (56) فقرة موزعة على أبعاد المدير والمعلم، والبرامج، والمهام، وثقافة المدرسة، والمناخ التنظيمي، وولي الأمر، والمجتمع.

عينة الدراسة: تضمنت العينة (203) معلماً يعلمون في المدارس المهنية التي قامت بمشاريع أوروبية في مقاطعة جيروسان.

نتائج الدراسة:

- جاء مستوى الفعالية التنظيمية بدرجة متوسطة في هذه المدارس، حيث أن فعاليتها التنظيمية تزداد بتطبيق برامج العمل مع ولي الأمر، وتحسين المناخ التنظيمي، وتنفيذ مشاريع الإدارة الأوروبية.

3. دراسة عبد الله وآخرون (2016م) بعنوان: "معنويات المعلمين والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية في سيبو، ساراواك" (ماليزيا).

Abdullah, MohHeng & Ling (2016): Teachers' Morale and School Effectiveness in Secondary Schools of Sib, Sarawak, Malaysia.

هدف الدراسة: تحديد تأثير معنويات المدرسين على فعالية المدرسة في المدارس الثانوية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة لملاءمتها للدراسة.

عينة الدراسة: شملت العينة (297) معلماً من (17) مدرسة ثانوية في سيبو، ساراواك.

نتائج الدراسة:

- جاءت معنويات المعلمين وفعاليتها المدرسية في مستوى عالٍ في المدارس الثانوية في سيبو، ساراواك.

- كانت علاقة المعلمين مع المدير أفضل مؤشر مهم للتأثير على فعالية المدرسة.

4. دراسة ديبونمي وأيراتانا (2014م) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة" (تايلاند).

Deeboonmee & Ariratana (2014): Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, Thailand.

هدف الدراسة: تحديد مستوى القيادة الاستراتيجية، وفعالية المدرسة، والعلاقة بينهما.

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي

أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة.

عينة الدراسة: تضمنت العينة (32) من قادة المدارس، و(217) مدرساً من (11) مدرسة تابعة

لبلدية خون كاين.

نتائج الدراسة:

- تصنيف مستوى فعالية المدرسة على مستوى عالٍ مع متوسط الدرجات في كل جانب من الأعلى إلى المنخفض، مثل: خصائص الطلاب، ورضا أداء المعلمين، وتغيير وتطوير المدرسة، ومناخ المدرسة والبيئة، وإنجاز الطلاب على التوالي.
 - ظهرت علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة.
5. دراسة لازاريدو، ولوردانيدس (2011م) بعنوان: "دور المدرسة في تحقيق فاعلية المدرسة" (اليونان).

Lazaridou & Lordanides (2011): The Principal's Role in Achieving School Effectiveness.

هدف الدراسة: الكشف عن واجبات ومبادرات مدير المدرسة لتحسين فاعلية المدرسة.

أداة الدراسة: وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة.

عينة الدراسة: شملت (109) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية.

نتائج الدراسة:

- يمكن لمديري المدارس تحسين فاعلية المدرسة من خلال إشراك المعلمين والطلبة في فعاليات من شأنها أن تحسن مناخ المدرسة.
- توافر المصادر التعليمية في المدرسة والمشاركة الفاعلة للمدرسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة يزيد من فعاليتها.

ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة تبين للباحثة عدة أمور، أهمها:

1. أشارت بعض الدراسات أن القيادة الملهمة تؤثر في سلوكيات المعلمين والمتعلمين، وترفع من قدرات الابتكار والإلهام لديهم، وتحسن من أداء المؤسسة.
2. أظهرت العديد من الدراسات أن المدراء ذو القيادة العالية المحفزة والملهمة أكثر إيجابية.
3. أكدت بعض الدراسات بأن توظيف خصائص القيادة الفاعلة الملهمة تعمق الرؤية، وتكون بمثابة مجسات تحسس للأحداث المستقبلية.

أولاً - أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراسات المحور الأول (القيادة الملهمة) من حيث:

1. المنهج المستخدم:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة حسونة (2020م)، دراسة الفراني (2020م)، دراسة العامري (2019م)، ودراسة خلف الله (2018م)، ودراسة الحاج (2018م)، ودراسة ميلاد (2019م)، ودراسة عساف (2019م)، ودراسة أبو حيش (2018م)، ودراسة النجار (2018م)، ودراسة أبو سالم (2017م)، ودراسة بعلوشة (2017م)، ودراسة أبو زور (2015م)، ودراسة بوجومجت (2018م)، ودراسة أبو حسب الله (2014م).

واختلفت مع دراسة أبو قليبين (2019م)، ودراسة الحجار (2017م)، حيث استخدمت المنهج الوصفي فقط، واختلفت مع دراسة قرواني (2017م) لاستخدامه المنهج الوصفي والنوعي، وكذلك اختلفت مع دراسة أبو غالي (2019م)، ودراسة الشريفي والنتح (2011م) لاستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي.

2. الأداة المستخدمة:

اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة حسونة (2020م)، دراسة الفراني (2020م)، دراسة أبو غالي (2019م)، ودراسة العامري (2019م)، ودراسة ميلاد (2019م)، ودراسة عساف (2019م)، ودراسة خلف الله (2018م)، ودراسة الحاج (2018م)، ودراسة أبو حيش (2018م)، ودراسة النجار (2018م)، ودراسة أبو سالم (2017م)، ودراسة بعلوشة (2017م)، ودراسة أبو زور (2015م)، ودراسة بوجومجت (2018م)، ودراسة أبو قليبين (2019م)، ودراسة الحجار (2017م)، ودراسة أبو حسب الله (2014م)، ودراسة الشريفي والنتح (2011م).

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدامها المقابلات والاستبانة معاً كأداة للدراسة، كدراسة هرسون (2013م)، ودراسة بعلوشة (2017م)، واختلفت مع ودراسة كير (2012م)، ودراسة قرواني (2017م) لاستخدامها المقابلة كأداة للدراسة.

3. مجتمع وعينة الدراسات:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة، حيث تناولت معلمي ومعلمات المدارس الثانوية كدراسة أبو غالي (2019م)، ودراسة ميلاد (2019م)، ودراسة خلف الله (2018م)، ودراسة بعلوشة (2017م)، ودراسة أبو زور (2015م)، ودراسة أبو قليبين (2019م)، ودراسة الحجار (2017م)، ودراسة هرسون (2013م)، ودراسة الشريفي والتتح (2011م).

واختلفت مع دراسة كامل وآخرون (2019م)، ودراسة Poojomjit وآخرون (2018م)، ودراسة أبو حسب الله (2014م) لتناولها عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية، وكذلك دراسة أبو حيش (2018م)، ودراسة النجار (2018م)، ودراسة الحاج (2018م) لتناولها عينة من معلمي ومعلمات مدارس الوكالة، واختلفت مع دراسة عساف (2019م)، ودراسة الحجار (2017م)، ودراسة أبو سالم (2017م) لتطبيقها الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية والأساسية، وكذلك اختلفت مع دراسة حسونة (2020م) لتطبيقها على معلمي المدارس الخاصة، ودراسة الفراني (2020م) حيث كانت عينة الدراسة العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

4. متغيرات الدراسة:

تنوعت المتغيرات بين الدراسات السابقة حسب موضوع الدراسة، ومنها: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، نوع المدرسة، نوع الكلية، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية.

ثانياً - أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراسات المحور الثاني (فاعلية الأداء المدرسي) من حيث:

1. المنهج المستخدم:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة السلاوي (2017م)، دراسة الخوالدة وطناش (2017)، دراسة السكاني (2016م)، دراسة أبو مصطفى (2016م)، ودراسة قرموط (2014م)، ودراسة طلافحة (2013م)، ودراسة الفضلي (2014م).

واختلفت مع دراسة البلاسة (2020م)، ودراسة هواسلة وآخرون (2019م)، دراسة العجمي (2019م)، لاستخدامها المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة الغامدي (2020م)، عداوي

(2019م)، دراسة المنتشري (2018م) لاستخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، وكذلك اختلفت مع دراسة Sitthisomjin (2018م) لاستخدامها المنهج المسحي الكمي، وكذلك اختلفت مع دراسة لوردانيدس (2015م)، ودراسة Ariratana, Deebonmee (2014م)، ودراسة الشريف وآخرون (2014م) لاستخدامها المنهج الوصفي.

2. الأداة المستخدمة:

اتفقت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة دراسة البلاسة (2020م)، ودراسة الغامدي (2020م)، ودراسة هواشلة وآخرون (2019م)، ودراسة عداوي (2019م)، ودراسة العجمي (2019م)، ودراسة المنتشري (2018م)، ودراسة Sitthisomjin (2018م)، ودراسة السلاوي (2017م)، ودراسة الخوالدة وطناش (2017م)، ودراسة السكني (2016م)، ودراسة أبو مصطفى (2016م)، ودراسة علي (2015م)، ودراسة قرموط (2014م)، ودراسة طلافحة (2013م)، ودراسة الفضلي (2014م) دراسة لوردانيدس (2015م)، ودراسة Ariratana, Deebonmee (2014م)، ودراسة الشريف وآخرون (2014م).

3. مجتمع وعينة الدراسات:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة، حيث تناولت معلمي ومعلمات المدارس الثانوية كدراسة البلاسة (2020م)، ودراسة الهواشلة وآخرون (2019م)، ودراسة ساكيروكسي (2018م)، ودراسة الخوالدة وطناش (2017م)، ودراسة أبو مصطفى (2016م)، ودراسة لوردانيدس (2015م)، ودراسة قرموط (2014م)، ودراسة الفضلي (2014م)، دراسة كلاوي (2014م)، ودراسة طلافحة (2013م).

واختلفت مع دراسة السكني (2016م) لتناولها عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية، وكذلك اختلفت مع دراسة الغامدي (2020م)، ودراسة عداوي (2019م)، ودراسة المنتشري (2018م)، ودراسة الشريف وآخرون (2014م) حيث كانت عينة الدراسة من مراحل التعليم العام ابتدائي ومتوسط وثانوي.

وكانت عينة الدراسة من مديري المدارس في دراسة العجمي (2019م)، ودراسة Sitthisomjin (2018م)، ودراسة السلاوي (2017م)، ودراسة Ariratana, Deebonmee (2014م).

4. متغيرات الدراسة:

تنوعت المتغيرات بين الدراسات السابقة حسب موضوع الدراسة، ومنها: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، نوع المدرسة، نوع الكلية، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية.

ثالثاً - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في:

1. الاطلاع على الأدبيات التربوية السابقة والمساعدة في كتابة الإطار النظري.
2. تحديد متغيرات الدراسة.
3. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
4. بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها.
5. تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

رابعاً - أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1. تهدف الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي، فهي تربط بين متغيرين، هما: القيادة الملهمة، وفاعلية الأداء المدرسي، وهذا لم تتناوله الدراسات الأخرى.
2. تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى - على حد علم الباحثة - على المستوى المحلي في المحافظات الجنوبية لفلسطين تربط بين القيادة الملهمة وفاعلية الأداء المدرسي.
3. توضيح الواقع الفعلي والحقيقي لممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الملهمة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

منهجية الدراسة ... الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها" (أبو حطب وصادق، 2010م، ص 104).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: هي المصادر المستخدمة كأداة أو أدوات رئيسة للدراسة، وتكون قد صممت خصيصاً لهذا الغرض، ويتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى المصادر الثانوية من كتب ومراجع عربية وأجنبية ودوريات ومقالات وتقارير وأبحاث ودراسات سابقة ومواقع الانترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية، وذلك للعام الدراسي 2019/2020م، والبالغ عددهم (4719) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي، ويوضح الجدول (4.1) إحصائية أعداد المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حسب المديرية والجنس.

جدول (4.1) إحصائية أعداد المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حسب المديرية والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
شمال غزة	370	414	784
غرب غزة	451	402	853
شرق غزة	209	385	594
الوسطى	354	471	825
خانيونس	294	315	609
شرق خانيونس	203	224	427
رفح	287	340	627
المجموع	2168	2551	4719

الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم للعام 2020/2019 م

عينة الدراسة:

1- العينة الاستطلاعية: تتكون عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية، حيث يتم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة الدراسة الأصلية بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة، واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

عينة الدراسة الأصلية (الميدانية): تم استخدام أسلوب العينات، وبالتحديد أسلوب العينات العشوائية الاحتمالية نظراً لملائمته لطبيعة مجتمع الدراسة، وحجمها، وخصائصها، وقد تم استخدام نوع العينة عشوائية طبقية غير تناسبية حسب مديرية التعليم، ومن ثم قامت الباحثة بتعميم رابط إلكتروني للاستبانة على مديريات التعليم المبحوثة ليتم تعبئته من قبل أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (336) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، ونسبتهم من المجتمع الأصلي للدراسة ما يقارب (7.83%)، وتم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2021/2020)، وقد تم حساب حجم العينة بعد مفردات المجتمع، ومن خلال (Moore, 2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة = 6842، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 4292}{4292 + 384 - 1} \cong 352$$

ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	74	22.0
أنثى	262	78.0
المجموع	336	100.0

يتضح من جدول (4.2) أن ما نسبته 22.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 78.0% إناث، وتعزو الباحثة ذلك لاستجابة إدارات مدارس الإناث، وحثهم للتعاون مع الباحثة كون الباحثة زميلة لهم في مجال التعليم.

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	287	85.4
ماجستير فأكثر	49	14.6
المجموع	336	100.0

يبين جدول (4.3) أن ما نسبته (85.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 14.6% مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر، وتعزو الباحثة ذلك أن درجة البكالوريوس هي المحدد الأساسي لوظيفة معلم في المدارس الحكومية، وعزوف الكثير من المعلمين عن الالتحاق ببرامج الدراسات العليا بسبب الوضع الاقتصادي وارتفاع سعر الساعة الجامعية في برنامج الدراسات العليا، وانشغال المعلمين بالوظيفة وأعمال أخرى.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	30	8.9
من 5 - 10 سنوات	51	15.2
أكثر من 10 سنوات	255	75.9
المجموع	336	100.0

يبين جدول (4.4) أن ما نسبته (8.9%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 15.2% تتراوح سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، بينما (75.9%) سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وتعزو الباحثة ذلك بأن وزارة التربية والتعليم منذ أحداث الانقسام لم توظف سوى أعداد قليلة من المعلمين، واعتمدت على نظام العقود التي تنتهي بنهاية العام الدراسي، وذلك لضعف ميزانية التعليم.

4- توزيع أفراد العينة حسب مديرية التعليم

جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب مديرية التعليم التي طبقت عليها استبانة الدراسة

مديرية التعليم	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	89	26.5
غرب غزة	79	23.5
شرق غزة	42	12.5
الوسطى	39	11.6
خانيونس	43	12.8
رفح	44	13.1
المجموع	336	100.0

يبين جدول (4.5) أن ما نسبته (26.5%) من يعملون في مديرية شمال غزة، (23.5%) يعملون في مديرية غرب غزة، (12.5%) يعملون في مديرية شرق غزة، (11.6%) يعملون في

مديرية الوسطى، (12.8%) يعملون في مديرية خانيونس، بينما (13.1%) يعملون في مديرية رفح، وتعزو الباحثة ذلك لتفاوت أعداد المدارس في مديريات التعليم، وتعد منطقة الشمال مكان عمل الباحثة، وهذا سهل الوصول لأكبر عدد من المدارس، وتليها منطقة الغرب مكان سكن الباحثة، ووقد عملت لمدة 10 سنوات في منطقة الغرب، وهذا أدى إلى تعاون مدارس مديرية الغرب معها.

أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا، وتعرف الاستبانة بأنها: أداة لجمع البيانات عن أحوال عناصر موضوع الدراسة من خلال العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة (العلي، 2020، 83).

وقد تم استخدام استبانتين للتعرف على: درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي، حيث تكونت الاستبانتان من الآتي:

1. الاستبانة الأولى: وهي عبارة عن استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين، وتتكون من (34)

فقرة، موزعة على 5 مجالات:

- المجال الأول: الثقة بالنفس، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الثاني: إدارة التغيير، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي، ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الرابع: تمكين المعلمين، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الخامس: وضوح القيم، ويتكون من (6) فقرات.

2. الاستبانة الثانية: وهي عبارة عن استبانة فاعلية الأداء المدرسي، وتتكون من (20) فقرة.

خطوات بناء الاستبانتين:

1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها

في بناء الاستبانتين وصياغة فقراتهما.

2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها كل استبانة على حدا.

3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4- تم تصميم الاستبانتين في صورتيهما الأوليتين.

5- تم مراجعة وتنقيح الاستبانتين من قبل المشرف.

- 6- تم عرض الاستبانتين على (20) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة آل البيت، وجامعة جدة. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانتان في صورتيهما النهائية، ملحق (3).

صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة: تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتتجي، 2014، 14)، ويوجد العديد من الاختبارات التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين: "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة، أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، 107) حيث تم عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين بلغت (20) متخصصًا في مجال التربية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانتين في صورتيهما النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020م، ص85)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً - نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الملهمة لدى المديرين

جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقة بالنفس" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يثق مدير المدرسة في قدرته على النجاح والتفوق في المهام الموكلة له	.770*	0.000
2.	يتقبل آراء ووجهات نظر العاملين بصدق	.762*	0.000
3.	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم	.849*	0.000
4.	ينجز المهام الموكلة له دون تردد	.732*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5.	يتميز بقدرته على حسن إدارة الذات	.898*	0.000
6.	يتواصل مع الآخرين ويقنعهم بوجهة نظره	.898*	0.000
7.	يحسن استخدام الألفاظ في وقتها المناسب	.797*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة التغيير " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يضع مدير المدرسة خططا للتغيير تتناسب مع التطورات والمستجدات	.838*	0.000
2.	يحدد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية	.804*	0.000
3.	يهتم بتهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بأهميته	.818*	0.000
4.	يوزع الأدوار والمهام على العاملين في المدرسة وفقاً لمتطلبات التغيير	.792*	0.000
5.	يشجع العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير الإيجابي داخل المدرسة	.701*	0.000
6.	يقوم بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار	.871*	0.000
7.	يسهم في رفع مستوى الرضا والولاء للعاملين لمواكبة التغيير	.760*	0.000
8.	يوفر أنظمة حوافز تشجع العاملين على المساهمة بالتغيير	.688*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة التغيير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها	.748*	0.000
2.	يطلع العاملين على التوجهات المستقبلية المؤثرة على العمل المدرسي	.714*	0.000
3.	يحلل العوامل البيئية الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها	.795*	0.000
4.	يعمل على بناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة	.772*	0.000
5.	يحول التحديات إلى فرص لتحقيق أهداف المدرسة	.841*	0.000
6.	يراعي المرونة في الأهداف الاستراتيجية تبعاً للتغيرات البيئية	.814*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين المعلمين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يضع مدير المدرسة خطة واضحة لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم	.717*	0.000
2.	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لأداء مهامهم الوظيفية	.835*	0.000
3.	يوفر مناخاً تنظيمياً داعماً في بيئة العمل	.891*	0.000
4.	يفوض أصحاب المهارات القيادية من المعلمين في الكثير من المهام	.851*	0.000
5.	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم	.833*	0.000
6.	يشجع المعلمين على الزيارات التبادلية لتناقل الخبرات بينهم	.640*	0.000
7.	يشجع الأفكار والمبادرات الجديدة من قبل المعلمين	.635*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين المعلمين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح القيم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يناقش مدير المدرسة قيم العمل مع العاملين في المدرسة	.836*	0.000
2.	يراعي العدل في توزيع المهام على العاملين	.931*	0.000
3.	يوضح معايير تقييم الأداء للعاملين بشفافية ونزاهة	.860*	0.000
4.	يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية ومتجنباً التحيز	.895*	0.000
5.	يوزع المكافآت والحوافز على العاملين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم	.877*	0.000
6.	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	.508*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح القيم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً - نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة فاعلية الأداء المدرسي:

جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية الأداء المدرسي " والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحرص المدرسة على اطلاع العاملين في على المستجدات التعليمية	.596*	0.000
2.	تتبنى التقويم المستمر لتحسين الأداء المدرسي	.765*	0.000
3.	تعد فريق تطوير لمتابعة الأنشطة المدرسية	.749*	0.000
4.	تحرص على تنفيذ الاختبارات التشخيصية وتحليلها لمعرفة المستوى العام للطلبة	.770*	0.000
5.	تحث المعلمين على التنوع في أساليب التقويم وأدواته المختلفة	.761*	0.000
6.	تستخدم نتائج الاختبارات التحصيلية في تحسين عملية التعليم والتعلم	.759*	0.000
7.	تشجع المعلمين على إعداد مواد إثرائية وخطط علاجية تلئم حاجات الطلبة	.679*	0.000
8.	تحرص على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس ومصادر التعلم	.798*	0.000
9.	تحسن توظيف المناهج الدراسية بفعالية بما يحقق أهداف المنهاج	.872*	0.000
10.	تطور برامج للتعليم الالكتروني لتعزيز عملية التعلم الذاتي	.725*	0.000
11.	تدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية	.689*	0.000
12.	تشجع العمل بروح الفريق داخل المدرسة	.846*	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
13.	تستثمر الموارد المادية لتحقيق الجودة في الأداء	.669*	0.000
14.	تعمل على إيجاد بيئة مدرسية آمنة وجذابة	.731*	0.000
15.	توفر بيئة صفية تعليمية مشجعة للطلبة على أداء واجباتهم	.813*	0.000
16.	تحرص على تشكيل المجلس المدرسي وفق معايير المجالس المدرسية	.841*	0.000
17.	تتعقد ندوات لأولياء الأمور لمناقشة مستوى التحصيل لأبنائهم	.766*	0.000
18.	تستعين بأولياء الأمور من ذوي الاختصاص في تنفيذ ندوات توعية	.744*	0.000
19.	تستعين بمؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة لتنفيذ بعض البرامج والأنشطة المدرسية	.743*	0.000
20.	تستجيب لآراء ومقترحات أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية	.749*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية الأداء المدرسي " والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

3- الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. جدول (4.12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الثقة بالنفس.	.871*	0.000
إدارة التغيير.	.925*	0.000
التوجه الاستراتيجي.	.838*	0.000
تمكين المعلمين.	.910*	0.000
وضوح القيم.	.894*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (4.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018م، ص3)، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أولاً - نتائج الثبات لاستبانة القيادة الملهمة لدى المديرين

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أ - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.13).

جدول (4.13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الثقة بالنفس.	7	0.914
2.	إدارة التغيير.	8	0.906
3.	التوجه الاستراتيجي.	6	0.872
4.	تمكين المعلمين.	7	0.889
5.	وضوح القيم.	6	0.901
	جميع مجالات الاستبانة	34	0.969

تشير النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.872، 0.914)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.969)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ب - طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات إلى جزأين حسب تسلسلها في الاستبانة (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، وتشكيل مجموعتين متقابلتين من الفقرات، ثم يتم

حساب معامل الارتباط بينهما من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، ومن ثم تعديل طول الأداة للمجالات زوجية عدد الفقرات باستخدام طريقة سبيرمان براون Spearman Brown، ومعادلة جتمان لفردية عدد الفقرات (العلي، 2020م، ص87)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.14).

جدول (4.14) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الثقة بالنفس.	7	0.892	0.943*
2.	إدارة التغيير.	8	0.905	0.950
3.	التوجه الاستراتيجي.	6	0.915	0.956
4.	تمكين المعلمين.	7	0.844	0.916*
5.	وضوح القيم.	6	0.853	0.921
	جميع مجالات الاستبانة	34	0.965	0.982

*تم استخدام معادلة جتمان حيث أن عدد الفقرات الفردية لا يساوي عدد الفقرات الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.14) أن قيم معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه ودالة إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من ثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً - نتائج الثبات لاستبانة فاعلية الأداء المدرسي

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.15).

جدول (4.15) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة فاعلية الأداء المدرسي

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	فاعلية الأداء المدرسي.
0.959	20	

تشير النتائج الموضحة في جدول (4.15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة مرتفعة وهي (0.959)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات إلى جزأين حسب تسلسلها في الاستبانة (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، وتشكيل مجموعتين متقابلتين من الفقرات، ثم يتم حساب معامل الارتباط بينهما من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، ومن ثم تعديل طول الأداة للمجالات زوجية عدد الفقرات باستخدام طريقة سبيرمان براون Spearman Brown، ومعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات (العلي، 2020م، ص87)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.16).

جدول (4.16) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء المدرسي "

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	فاعلية الأداء المدرسي
0.976	0.954	

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل مرتفعة ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكذلك طريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.

7- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons) وذلك لمعرفة اتجاه الفروق.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

"إجابة التساؤلات ومناقشتها"

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية "إجابة التساؤلات ومناقشتها"

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانتين، وذلك للتعرف على "درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة (مركز الاحصاء - أبو ظبي، 2017، 27):

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي: (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5.1) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والنتائج موضحة في جدول (5.2).

جدول (5.2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	الثقة بالنفس.	4.05	0.71	81.00	1	كبيرة
2.	إدارة التغيير.	3.87	0.77	77.49	4	كبيرة
3.	التوجه الاستراتيجي.	3.81	0.80	76.11	5	كبيرة
4.	تمكين المعلمين.	3.95	0.77	79.06	2	كبيرة
5.	وضوح القيم.	3.92	0.76	78.39	3	كبيرة
جميع فقرات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين.						
		3.92	0.70	78.43	-	كبيرة

يبين جدول (5.2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين يساوي 3.92، وبذلك فإن الوزن النسبي (78.43%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى المتابعة المستمرة من قبل وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس، وتقديم التدريب اللازم والعمل على رفع كفاياتهم، وكذلك تطبيق برنامج الاعتماد المدرسي الذي أتاح الفرصة لغالبية مديري المدارس للإلهام والإبداع والانخراط بالمبادرات والمنافسة مع المدارس الأخرى، وحرص مديري المدارس عن تجنب الأنماط القيادية التقليدية، والبحث عن أنماط قيادية جديدة لما لها من تأثير في تجويد التعليم وتحسين الأداء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019) حيث جاء متوسط استجابة معلمي المرحلة الثانوية على مقياس القيادة الملهمة مرتفع، بوزن نسبي (82.84%)، وكذلك مع دراسة (Poojomjit, et.al, 2018) التي توصلت لتوافر أبعاد القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية كانت مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي (79.4%) وبدرجة كبيرة.

واختلفت مع نتيجة دراسة كامل وآخرون (2019) فقد حصلت ممارسة القيادات العليا في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء لأبعاد القيادة المهمة على وزن نسبي (57.9%) أي بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة هديسون (2013) التي أثبت أن درجة ممارسة القيادة المهمة لدى قادة المدارس جاءت بوزن نسبي (67.8%) بدرجة متوسطة.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1-المجال الأول " الثقة بالنفس " قد حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (80.92%) مما يشير أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى سنوات الخبرة لدى مديري المدارس، وتلقيهم الدورات التدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم، فإنها تزيد من مهاراتهم وكفاءتهم، وتؤثر في شخصياتهم، وتعمل على زيادة الثقة بالنفس لديهم.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة الفراني (2020) حيث حصل بعد الثقة بالنفس على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.76%) وكذلك دراسة أبو غالي (2019) حصل بعد الثقة بالنفس على المرتبة الأولى وبوزن نسبي (83.58%) وهي درجة مرتفعة، وهذا ما أكدت عليه دراسة عساف (2019) حيث بلغ بعد الثقة بالنفس لدى مديري المدارس الثانوية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.53%) بدرجة كبيرة.

واختلفت مع دراسة عساف (2019)، حيث بلغ بعد الثقة بالنفس لدى مديري المدارس الثانوية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.53%) بدرجة كبيرة جدًا.

2- المجال الرابع "تمكين المعلمين"، قد حصل على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (79.06%)، مما يشير أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- الدورات التدريبية التأهيلية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم للمعلمين الجدد بهدف رفع مستوى الأداء لديهم.
- إيمان مدير المدرسة بأهمية تمكين المعلمين وإخراطهم في البرامج التدريبية لتنميتهم مهنيًا.
- حرص معلمي المدارس الثانوية على تطوير أنفسهم ذاتيًا لتحسين مستوى الأداء لديهم وتجويد التعليم.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة الفراني (2020)، حيث احتل بعد تمكين العاملين المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.96%) بدرجة كبيرة، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة أبو غالي

(2019) التي توصلت إلى أن استجابة المبحوثين لبعد تمكين العاملين كانت إيجابية، وبلغ الوزن النسبي (83.49%) بدرجة كبيرة.

3-المجال الخامس " وضوح القيم " فقد حصل على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (78.39%)، مما يشير أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. كوننا أمة مسلمة رصيدها القيم والأخلاق الحميدة، وهذا يتمثل في قول رسول الله ﷺ: "إِنَّ مِنْ خِيَارِكُمْ أَحَاسِنَكُمْ أَخْلَاقًا" رواه مسلم.

2. تحلي مديري المدارس بالقيم والأخلاق الحسنة وانعكاسها على تصرفاتهم ليكونوا نموذج يقتدى بهم.

3. إيمان مديري المدارس بأهمية القيم وأثرها في تحسين العملية التعليمية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النجار (2018) التي توصلت إلى تصرف مديري المدارس بالأخلاق اتجاه المعلمين كانت كبيرة جدًا بوزن نسبي (84.80%)، وكذلك دراسة الحجار (2017) فقد حصل بعد المنظور الأخلاقي والقيم على وزن نسبي (90.4%) أي بدرجة كبيرة جدًا.

4-المجال الثاني " إدارة التغيير " فقد حصل على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (77.49%) مما يشير أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك للتباين في قدرات غالبية مديري المدارس للتغيير، فالتغيير بحاجة إلى قدرات خاصة قد لا تتوفر في بعض المديرين لذا جاءت في الترتيب قبل الأخير رغم أن درجة الموافقة كبيرة وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة الفراني (2020) حيث حصل بعد إدارة التحول (التغيير) على المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي (76.74%) بدرجة كبيرة.

5-المجال الثالث " التوجه الاستراتيجي " فقد حصل على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي (76.11%) مما يشير أنه جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وعلى الرغم من حصول هذا المجال على درجة موافقة كبيرة، إلا أنه جاء في الترتيب الأخير نظرًا لممارسات بعض المديرين التي تركز على التنفيذ والاهتمام بالجزئيات على حساب الرؤى، والتوجهات الاستراتيجية، وضعف بعض مديري المدارس الثانوية من إقناع المعلمين بالتوجهات الاستراتيجية للمدرسة.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة الفراني (2020)، حيث حصل بعد التوجه الاستراتيجي على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (76.16%) بدرجة كبيرة، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة أبو غالي

(2019) حيث حصل ذلك البعد على الترتيب الخامس بين أبعاد القيادة، حيث بلغ الوزن النسبي (82.3%).

تحليل فقرات استبانة القيادة الملهمة لدى المديرين:

تحليل فقرات مجال " الثقة بالنفس "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.3).

جدول (5.3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يثق مدير المدرسة في قدرته على النجاح والتفوق في المهام الموكلة له	4.26	0.74	85.30	2	كبيرة جداً
2.	يتقبل آراء ووجهات نظر العاملين بصدق ورحب	3.87	0.93	77.38	7	كبيرة
3.	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم	3.93	0.86	78.57	6	كبيرة
4.	ينجز المهام الموكلة له دون تردد	4.27	0.76	85.36	1	كبيرة جداً
5.	يتميز بقدرته على حسن إدارة الذات	4.02	0.89	80.42	3	كبيرة
6.	يتواصل مع الآخرين ويقتنعهم بوجهة نظره	3.98	0.92	79.52	5	كبيرة
7.	يحسن استخدام الألفاظ في وقتها المناسب	3.99	0.93	79.88	4	كبيرة

من جدول (5.3) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " ينجز المهام الموكلة له دون تردد " حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.36%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى سنوات الخدمة والخبرة الكافية لدى مديري المدارس الثانوية، وامتلاكهم للكفايات والمهارات التي تمكنهم من انجاز المهام، وإصدار القرارات بسهولة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عساف (2019) التي أوضحت أن انجاز المدير للأعمال الموكلة له دون تردد جاءت بدرجة كبيرة جداً ووزن نسبي (90.00%)

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يثق مدير المدرسة في قدرته على النجاح والتفوق في المهام الموكلة له " حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.30%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لثقة مديري المدارس الثانوية بأنفسهم نتيجة امتلاكهم للمهارات والكفايات التي تؤهلهم للنجاح والتفوق وانخراطهم في ورش العمل، والدورات واللقاءات التدريبية المنظمة من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف تطوير قدراتهم.

وقد جاءت دراسة عساف (2019) لتؤكد هذه النتيجة حيث حصلت الفقرة على وزن نسبي (88.4%) أي بدرجة كبيرة جدًا. وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة أبو غالي (2019) التي توصلت إلى ثقة المدير من قدراته وإمكاناته كانت بدرجة كبيرة جدًا وبوزن نسبي (85.53%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يتقبل آراء ووجهات نظر العاملين بصدر رحب " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.38%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الثقة المتبادلة بين مديري المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية، وإيمانهم بقدرات وإمكانات معلمهم، فغالبية معلمي المرحلة الثانوية من ذوي الكفاءات والخبرة.

بينما تفسر الباحثة حصول الفقرة على أدنى وزن نسبي للفقرات في مجالها إلى خوف بعض مديري المدارس من تفوق بعض معلمي المرحلة الثانوية أصحاب الشهادات العليا، والمؤهلات العلمية عليهم، والمنافسة لهم في كسب ثقة باقي المعلمين، واعتقادهم بأن تقبل آراء ووجهات نظر العاملين يعد نقص في شخصية المدير، وعدم قدرته على طرح الأفكار والمبادرات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة خلف الله (2018) حيث جاءت الفقرة التي تتحدث عن ترحيب المدير بأفكار المعلمين ومقترحاتهم ومبادراتهم بدرجة كبيرة بوزن نسبي (76.0%).

الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يعزز ثقة العاملين بأنفسهم " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (78.57%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك المديرين لصفات قيادية كما وضحت نتائج المجال ككل، وقد جاءت في أدنى درجات الموافقة لوجود أنماط قيادية لدى بعض المديرين تميل إلى القيادة التسلطية والتقليدية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف الله (2018)، حيث جاءت فقرة " يعزز المدير ثقة المرؤوسين بأنفسهم " في المرتبة السابعة بدرجة كبيرة ووزن نسبي (72.40%)، وكذلك اتفقت مع دراسة أبو زور (2015)، حيث جاءت الفقرة بوزن نسبي (79.29%)، ودراسة أبو حسب الله (2014) حيث احتلت الفقرة التي نصت على ثقة المدير بقدرات المعلمين بوزن نسبي قدره (80.36%) أي بدرجة كبيرة.

تحليل فقرات مجال " إدارة التغيير "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول (5.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة التغيير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يضع مدير المدرسة خططاً للتغيير تتناسب مع التطورات والمستجدات	3.97	0.86	79.35	3	كبيرة
2.	يحدد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية	3.94	0.86	78.75	4	كبيرة
3.	يهتم بتهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بأهميته	3.87	0.92	77.38	5	كبيرة
4.	يوزع الأدوار والمهام على العاملين في المدرسة وفقاً لمتطلبات التغيير	3.98	0.86	79.58	2	كبيرة
5.	يشجع العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير الإيجابي داخل المدرسة	3.85	0.93	77.02	6	كبيرة
6.	يقوم بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار	4.01	0.93	80.30	1	كبيرة
7.	يسهم في رفع مستوى الرضا والولاء للعاملين لمواكبة التغيير	3.82	0.92	76.49	7	كبيرة
8.	يوفر أنظمة حوافز تشجع العاملين على المساهمة بالتغيير	3.55	1.00	71.01	8	كبيرة

من جدول (5.4) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يقوم بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.30%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- الفهم الواضح لدى مديري المدارس لإدارة التغيير في المدرسة وأهميتها للتقدم نحو الأفضل.
 - حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في التخطيط لإحداث التغيير وتوضيح الهدف منه.
 - متابعة مديري المدارس لعملية التغيير باستمرار بزيادة الثقة لدى العاملين، وبحول خوف لديهم إلى قوة للاستمرار بعملية التغيير، وإقناعهم بأنه تقدم للأفضل لخدمة الطلبة والمدرسة.
- واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بعلوشة (2017)، حيث حصل مجال متابعة عملية التغيير والتحسين المستمر على مرتبة مرتفعة وبوزن نسبي (72.8%) وبدرجة موافقة كبيرة.
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يوزع الأدوار والمهام على العاملين في المدرسة وفقاً لمتطلبات التغيير" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.58%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- قناعة مديري المدارس بأن توزيع الأدوار وفقاً لقدرات وإمكانات العاملين ينعكس بالإيجاب على فعالية الأداء المدرسي.
- وجود اللجان المدرسية ضمن التشكيل الأساسي التي تفرضه الوزارة على مديري المدارس، وما يتبعه من توزيع الأدوار على العاملين، مما يسهل العمل وينظمه باعتباره متطلب لنجاح عملية التغيير في المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سالم (2017)، حيث حصلت على وزن نسبي (84.6%) أي بدرجة موافقة كبيرة، واختلفت مع نتيجة دراسة بعلوشة (2017)، حيث جاءت فقرة "يحدد الأدوار التي يقوم بها المعلمون داخل المدرسة بما يخدم عملية التغيير" بوزن نسبي (68.4%) بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يوفر أنظمة حوافز تشجع العاملين على المساهمة بالتغيير" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.01%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لقناعة مديري المدارس بأهمية التحفيز، ودوره في إثارة الدافعية لدى العاملين، وتقديم أفضل ما لديهم، فينعكس إيجابياً على أداء المدرسة، وكذلك يسهم في تحقيق الرضا

وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وقد جاءت الفقرة في أدنى درجات الموافقة للوضع المادي المتدني في قطاع غزة، وضعف الميزانية، وقلة توفر الإمكانيات المادية في المدارس الحكومية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بعلوشة (2017)، حيث كان الوزن النسبي لفقرة يقدم حوافز للمعلمين لتشجيعهم على رفع مستوى الأداء (74.20%) أي بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة أبو سالم (2017)، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.20%) أي بدرجة موافقة كبيرة جدًا.

الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يسهم في رفع مستوى الرضا والولاء للعاملين لمواكبة التغيير " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (76.49%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لحرص مديري المدارس الثانوية على توفير بيئة عمل مناسبة يسودها الود والاحترام تشعر العاملين بالرضا والانتماء للمدرسة، وتمكنهم من القيام بواجباتهم وأدوارهم على أكمل وجه، وتفسر الباحثة حصول الفقرة على درجة موافقة متدنية إلى:

- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق مديري المدارس الحكومية، وانشغالهم بها طول الوقت.
- يختلف الرضا والولاء لدى العاملين باختلاف نوع القيادة والأساليب الإشرافية والرقابية لدى مديري المدارس الحكومية.
- ربط المعلمين للرضا الوظيفي بالحوافز والمكافآت، وارتباطه بحاجة الفرد.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سالم (2017)، حيث احتلت فقرة " السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة " المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (85.6%) بدرجة موافقة كبيرة جدًا.

تحليل فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول (5.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها	3.79	0.97	75.77	5	كبيرة
2.	يطلع العاملين على التوجهات المستقبلية المؤثرة على العمل المدرسي	3.77	0.94	75.42	6	كبيرة
3.	يحلل العوامل البيئية الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها	3.83	0.92	76.55	2	كبيرة
4.	يعمل على بناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة	3.82	0.91	76.37	3	كبيرة
5.	يحول التحديات إلى فرص لتحقيق أهداف المدرسة	3.80	0.93	75.95	4	كبيرة
6.	يراعي المرونة في الأهداف الاستراتيجية تبعاً للتغيرات البيئية	3.83	0.93	76.61	1	كبيرة

من جدول (5.5) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يراعي المرونة في الأهداف الاستراتيجية تبعاً للتغيرات البيئية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.61%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- تلقى مديري المدارس الثانوية الحكومية للعديد من الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وآلية إعداد خطة المدرسة الاستراتيجية وأهدافها.
- امتلاك مديري المدارس لمهارة التخطيط مع وجود عامل الخبرة الذي يزيد من مهاراتهم وكفاياتهم لوضع الأهداف الاستراتيجية.
- مشاركة مديري المدارس فريق التطوير المدرسي من أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وصياغة أهدافها الاستراتيجية، بحيث تتميز بالواقعية والشمول والمرونة ليتسنى تغييرها تبعاً للمتغيرات المستجدة.
- تعرض مدارس القطاع للعديد من الأزمات اكسب مديري المدارس الخبرة والمرونة في التخطيط.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفراني (2020) حيث كانت الفقرة الخاصة بالأهداف القابلة لمواجهة التغييرات المستقبلية بوزن نسبي (73.86%) بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة أبو سالم (2017)، حيث احتلت فقرة "أراعي المرونة في العمل أثناء عملية التغيير" المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (89.6%) بدرجة كبيرة جداً.

الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يحلل العوامل البيئية الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.55%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لحرص مديري المدارس في بداية العام الدراسي مشاركة فريق التطوير المدرسي لإعداد الخطط التطويرية، واستخدام أداة تحليل عوامل البيئة الداخلية في المدرسة، ورصد الموارد المتوفرة في المدرسة، ونقاط القوة ومواطن الضعف فيها، والبحث عن الفرص المتاحة، والمخاطر المحتملة لتلافي المشكلات التي قد تواجههم في المستقبل.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة خلف الله (2018) حيث جاءت فيها الفقرة في المرتبة التاسعة، وبوزن نسبي (74.96%) بدرجة كبيرة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

-الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يطلع العاملين على التوجهات المستقبلية المؤثرة على العمل المدرسي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.42%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى لجوء مديري المدارس للارتقاء بمستوى أدائهم الإداري والفني وحرصهم على امتلاك مهارات التطلع للأمام، والتفكير في المستقبل من خلال اطلاع العاملين على أهم التوجهات المستقبلية، مما يزيد من الشعور بالمسؤولية الانتماء لديهم وتحقيق مخرجات التعليم.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة على أدنى وزن نسبي للفقرات في مجالها، وفي المرتبة الأخيرة لضغط العمل، وعدم وجود الوقت الكافي لمدير المدرسة للتواصل مع المعلمين لزيادة عدد الحصص، وأخذهم لحصص الاحتياط نتيجة لغياب زملائهم عن العمل نتيجة الوضع الطارئ، وانتشار فيروس كورونا، وإصابة العديد من المعلمين.

واتفقت النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019)، حيث كانت فقرة يشارك المعلمين في تحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة في مجال الرؤية المستقبلية في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.3%).

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يشرك مدير المدرسة العاملين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (75.77%). مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لحرص مديري المدارس على إشراك العاملين في صياغة رؤية المدرسة؛ لأنها تحدد مسار العمل المدرسي، وتحقق الأهداف المرسومة في الخطط المدرسية، وتزيد ثقة العاملين بأنفسهم.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة على درجة موافقة متدنية إلى:

- أن مدير المدرسة وفريق التطوير المدرسي هم من يضعون رؤية المدرسة ورسالتها؛ لأنهم مدربون، ولكثرة أعباء العمل الواقعة على معلمي المرحلة الثانوية، فيلجأ مديري المدارس لوضع رؤية المدرسة بأنفسهم مع فريق التطوير من باب التخفيف عن باقي المعلمين.

- كثرة عدد معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية، وأننا في وضع الطوارئ للتعليم بسبب فيروس كورونا، فيحرص مديري المدارس على التباعد الجسدي، وتقليل المشاركات للحفاظ على سلامة الهيئة التدريسية.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حيش (2018) حيث جاءت الفقرة بوزن نسبي (80.00%)، وكذلك دراسة بعلوشة (2017) في فقرة إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة جاءت بوزن نسبي (74.6%) أي بدرجة موافقة كبيرة.

واختلفت مع دراسة أبو سالم (2017) حيث جاءت فقرة " أشارك المعلمين في بناء رؤية مشتركة داعمة للتغيير " بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (89.00%).

تحليل فقرات مجال " تمكين المعلمين "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول (5.6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين المعلمين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يضع مدير المدرسة خطة واضحة لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم	3.82	0.93	76.40	6	كبيرة
2.	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لأداء مهامهم الوظيفية	3.85	0.93	77.08	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
3.	يوفر مناخًا تنظيميًا داعمًا في بيئة العمل	3.82	0.93	76.31	7	كبيرة
4.	يفوض أصحاب المهارات القيادية من المعلمين في الكثير من المهام	4.07	0.90	81.31	3	كبيرة
5.	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم	3.89	0.96	77.74	4	كبيرة
6.	يشجع المعلمين على الزيارات التبادلية لتناقل الخبرات بينهم	4.13	0.83	82.62	1	كبيرة
7.	يشجع الأفكار والمبادرات الجديدة من قبل المعلمين	4.10	0.93	81.96	2	كبيرة

من جدول (5.6) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يشجع المعلمين على الزيارات التبادلية لتناقل الخبرات بينهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.62%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لإيمان مديري المدارس بأن الزيارات التبادلية بين المعلمين تساعد في نقل الخبرات وتحسن الأداء لديهم، ولذلك يتم وضعها ضمن خطط المدرسة وأهدافها لتنمية المعلمين مهنيًا. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميلاد (2019) حيث احتلت فقرة " ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات " المرتبة الأولى ووزن نسبي (81.76%) بدرجة كبيرة

– الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يشجع الأفكار والمبادرات الجديدة من قبل المعلمين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.96%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس مواكبة التطورات العلمية، وتشجيع الأفكار النيرة، والمبادرات التي تعمل على تجويد التعليم.

واتفقت النتيجة مع دراسة قرواني (2017) حيث احتلت فقرة " تشجع مبادرات المعلمين التطويرية "، والحلول المختلفة للمشكلات نسبة مئوية مقدارها (72.66%) بدرجة كبيرة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يوفر مناخًا تنظيميًا داعمًا في بيئة العمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 76.31%، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لإدراك مديري المدارس لأهمية المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، فالمناخ التنظيمي هو مصدر فعالية المدرسة، حيث أنه يؤثر في سلوك العاملين، ويزيد من الدافعية، ويحسن الأداء والرضا لديهم.

وقد جاءت الفقرة أدنى درجات الموافقة لكثرة الأعباء والمهام الواقعة على عاتق مديري المدارس، ولا سيما في الوضع الذي نعيشه، حيث لجأ مديري المدارس لإتباع التعليم عن بعد لانتشار فيروس كورونا فقلل من توفر المناخ الإيجابي الداعم.

اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة ميلاد (2019) حيث حصلت الفقرة على وزن نسبي 76.48% بدرجة كبيرة، وكذلك اتفقت مع دراسة النجار (2018).

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يضع مدير المدرسة خطة واضحة لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (76.43%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- تلقي معلمي المرحلة الثانوية الدورات التدريبية التأهيلية السنوية بعد التعيين مباشرة من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف تحسين ادائهم.
- حرص مديري المدارس الثانوية على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالتعاون مع مشرفي التخصصات المختلفة، وإدراجهم ضمن البرامج والدورات التدريبية التي تساعد في تطوير الأداء وزيادة الفاعلية لديهم.
- قناعة معلمي المرحلة الثانوية بالتطوير الذاتي لأنفسهم تماشيًا مع التطورات العلمية، ومتطلبات العصر.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ميلاد (2019) حيث كان الوزن النسبي لفقرة يلبي الاحتياجات التدريبية للمعلمين ضمن خطة (74.36%) بدرجة كبيرة، وحصلت على مرتبة منخفضة.

تحليل فقرات مجال " وضوح القيم "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح القيم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	يناقش مدير المدرسة قيم العمل مع العاملين في المدرسة	3.89	0.88	77.86	4	كبيرة
2.	يراعي العدل في توزيع المهام على العاملين	3.77	0.93	75.36	5	كبيرة
3.	يوضح معايير تقييم الأداء للعاملين بشفافية ونزاهة	3.91	0.89	78.15	3	كبيرة
4.	يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية ومتجنباً التحيز	4.03	0.92	80.60	2	كبيرة
5.	يوزع المكافآت والحوافز على العاملين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم	3.71	0.99	74.23	6	كبيرة
6.	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	4.21	0.87	84.17	1	كبيرة

من جدول (5.7) تبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.17%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قناعة مديري المدارس بأن مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية تزيد الألفة والمحبة والراحة النفسية لدى العاملين، فتزيد من ولاء وانتماء العاملين إلى المدرسة، مما يؤثر على جودة الأداء المدرسي.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة خلف الله (2018) التي جاءت بها الفقرة في المرتبة الأولى، ووزن نسبي (79.05 %) وبدرجة كبيرة، واختلفت مع نتيجة دراسة النجار (2018)، حيث احتلت الفقرة المرتبة الأولى ووزن نسبي (86.00%) بدرجة موافقة كبيرة جداً.

الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية ومتجنباً التحيز " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وهذا ينبع من قيم المدير وأخلاقه.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حسونة (2020) حيث احتلت الفقرة المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 81.73% أي بدرجة تقديرية كبيرة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يوزع المكافآت والحوافز على العاملين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.23%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية الحوافز، وأثرها في رفع مستوى الأداء للمعلمين، ولكن الظروف الاقتصادية وضعف الميزانية في المدارس الحكومية تحول دون توزيع الحوافز بعدالة على غالبية المعلمين، ويتم توزيعها على فئة محددة من المعلمين، فيشعر المعلمين بالاستياء، وعدم الرضا.

واتفقت النتيجة مع دراسة حسونة (2020) حيث جاءت فقرة يمنح المعلمين التقديرات وفقاً لأدائهم بوزن نسبي (81.28%) بدرجة كبيرة، وكانت في المراتب الأخيرة.

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يراعي العدل في توزيع المهام على العاملين " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (75.36%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمحاسب عن المدرسة، وما يدور داخلها، فمن أولوياته توزيع المهام على المعلمين الأكفاء أصحاب المبادرات والقدرات العالية ليضمن سرعة إنجاز المهام وإتقانها، وذلك قد يشعر بعض المعلمين بالإحباط والتشكيك في عدالة المدير.
- معرفة مدير المدرسة باختلاف قدرات وإمكانات ومؤهلات المعلمين، مما يجعله حريص على فتح باب المنافسة بينهم لتطوير أدائهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2018) التي جاءت فيها الفقرة في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (71.4%)، وبدرجة موافقة كبيرة، واختلفت النتيجة مع دراسة حسونة (2020)، حيث احتلت الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي (84.08%) بدرجة تقديرية كبيرة جداً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (5.8): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig.)	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	ذكر	74	3.98	0.86	0.818	0.415	غير دالة
	أنثى	262	4.07	0.66			
إدارة التغيير	ذكر	74	3.65	0.92	2.442*	0.016	دالة عند 0.05
	أنثى	262	3.94	0.72			
التوجه الاستراتيجي	ذكر	74	3.59	1.04	2.200*	0.030	دالة عند 0.05
	أنثى	262	3.87	0.72			
تمكين المعلمين	ذكر	74	3.81	0.98	1.456	0.149	غير دالة
	أنثى	262	3.99	0.70			
وضوح القيم	ذكر	74	3.74	0.93	1.959	0.053	غير دالة
	أنثى	262	3.97	0.70			
جميع المجالات معا	ذكر	74	3.76	0.89	1.920	0.058	غير دالة
	أنثى	262	3.97	0.64			

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.8) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة حول هذين المجالين تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الإناث، وتُعزو الباحثة ذلك لقدرة مديرات المدارس الإناث على إحداث تغييرات فاعلة في المدارس الثانوية، والحرص الدائم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال المنافسة مع زملائهم مديري المدارس الذكور، فيحرصن على ممارسة القيادة الملهمة المحفزة للمعلمات المثيرة للدافعية، والتي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الانجاز، وتحقيق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الجنس، وترجع الباحثة ذلك إلى أن المهام التي يقوم بها مديري المدارس متشابهة حسب الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وحرص وزارة التربية والتعليم والمديريات إعطاء نفس الدورات التدريبية الفنية والإدارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بغض النظر عن الجنس.

واختلفت مع نتيجة دراسة أبو غالي (2019) التي أظهرت أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (5.9) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (Sig.)	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بكالوريوس	287	4.06	0.70	0.585	0.559	غير دالة
	ماجستير فأكثر	49	3.99	0.78			
إدارة التغيير	بكالوريوس	287	3.89	0.76	0.766	0.444	غير دالة
	ماجستير فأكثر	49	3.80	0.87			
التوجه الاستراتيجي	بكالوريوس	287	3.81	0.81	0.475	0.635	غير دالة
	ماجستير فأكثر	49	3.76	0.80			

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (Sig.)	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	بكالوريوس	287	3.95	0.78	-0.001	0.999	غير دالة
	ماجستير فأكثر	49	3.95	0.75			
وضوح القيم	بكالوريوس	287	3.93	0.77	0.349	0.727	غير دالة
	ماجستير فأكثر	49	3.88	0.75			
جميع المجالات معا	بكالوريوس	287	3.93	0.70	0.481	0.631	غير دالة
	ماجستير فأكثر	49	3.88	0.73			

من النتائج الموضحة في جدول (5.9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تلقي جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية لنفس الدورات التدريبية السنوية التأهيلية التي تعقد بعد التعيين مباشرة لتمكين مستوى الأداء لديهم وتعريفهم بالمهام الإدارية والفنية، وامتلاكهم المعرفة الكافية عن القيادة الملهمة، وأهميتها رغم اختلاف المؤهلات العلمية.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019) التي أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (5.10) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بين المجموعات	1.130	2	0.565	1.1	0.324	غير دالة
	داخل المجموعات	166.407	333	0.500	30		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)	مستوى الدلالة
	المجموع	167.536	335				
إدارة التغيير	بين المجموعات	1.103	2	0.551	0.9	0.400	غير دالة
	داخل المجموعات	199.835	333	0.600	19		
	المجموع	200.937	335				
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	2.140	2	1.070	1.6	0.191	غير دالة
	داخل المجموعات	214.434	333	0.644	61		
	المجموع	216.574	335				
تمكين المعلمين	بين المجموعات	0.175	2	0.087	0.1	0.864	غير دالة
	داخل المجموعات	199.743	333	0.600	46		
	المجموع	199.918	335				
وضوح القيم	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.2	0.812	غير دالة
	داخل المجموعات	195.420	333	0.587	08		
	المجموع	195.664	335				
جميع المجالات معًا	بين المجموعات	0.607	2	0.303	0.6	0.544	غير دالة
	داخل المجموعات	165.725	333	0.498	10		
	المجموع	166.332	335				

من النتائج الموضحة في جدول (5.10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تُعزى إلى سنوات الخدمة، وتُعزو الباحثة ذلك لتلقي مديري المدارس الثانوية لنفس التعليمات والقرارات الإدارية من قبل الوزارة والمديرية بغض النظر عن سنوات الخدمة، وتبني نمط قيادي حديث كالقيادة الملهمة حيث لا يحتاج إلى سنوات خدمة طويلة، وإنما يحتاج إلى إرادة ورغبة في التغيير نحو الأفضل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو غالي (2019) التي أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة تُعزى إلى مديرية التعليم (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (5.11) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مديرية التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بين المجموعات	5.134	5	1.027	2.086	0.067
	داخل المجموعات	162.402	330	0.492		
	المجموع	167.536	335			
إدارة التغيير	بين المجموعات	3.989	5	0.798	1.337	0.248
	داخل المجموعات	196.948	330	0.597		
	المجموع	200.937	335			
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	4.652	5	0.930	1.449	0.206
	داخل المجموعات	211.922	330	0.642		
	المجموع	216.574	335			
تمكين المعلمين	بين المجموعات	7.818	5	1.564	2.686*	0.021
	داخل المجموعات	192.100	330	0.582		
	المجموع	199.918	335			
وضوح القيم	بين المجموعات	8.604	5	1.721	3.036*	0.011
	داخل المجموعات	187.060	330	0.567		
	المجموع	195.664	335			
جميع المجالات معا	بين المجموعات	5.491	5	1.098	2.253*	0.049
	داخل المجموعات	160.841	330	0.487		
	المجموع	166.332	335			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.11) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة حول هذه المجالات تُعزى إلى مديرية التعليم، وتُعزو الباحثة ذلك إلى لجوء وزارة التربية والتعليم لاستحداث برامج جديدة، مثل: المدارس الفاعلة، والاعتماد المدرسي التي تعتمد على التنوع والتجديد، فلجأت إدارات المدارس للمشاركة في المبادرات لإثبات نفسها، وتميزها مقارنة مع المدارس الأخرى المنافسة لها على مستوى مديريات التعليم ، ولأن إدارات المدارس أصبحت تخضع للمتابعة والمساءلة من قبل وحدة الجودة والاعتماد المدرسي لضمان تحقق الفاعلية التعليمية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الملهمة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى مديرية التعليم.

وتُعزو الباحثة ذلك إلى وجود مبادرات شخصية من قبل مدراء بعض مديريات التعليم للعمل على امتلاك مديري مدارسهم للمهارات الإنسانية، والفنية، والتنافسية، بإخضاعهم لبرامج تدريبية خاصة بمجال النمو المهني للمعلمين، والقيم الأخلاقية.

اختلف مديري المدارس من حيث التمسك بالقيم، والتدين، وامتلاك المهارات القيادية المؤثرة في المعلمين.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو غالي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة تعزى لمتغير مديرية التعليم.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة التعليمية لاستبانة القيادة الملهمة

جدول (5.12) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مديرية التعليم لاستبانة القيادة الملهمة

المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
شمال غزة	3.92						
غرب غزة	3.84	0.088					

المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
شرق غزة	4.04	-0.120	-0.208				
الوسطى	3.67	0.251	0.162	0.371			
خانيونس	3.97	-0.044	-0.133	0.076	-0.295		
رفح	4.12	-0.199	-0.287	-0.079	-0.449*	-0.154	

من النتائج الموضحة في جدول (5.12) تبين أن هناك فروق بين كل من متوسطات الذين يعملون في مديرية الوسطى التعليمية، وبين متوسطات الذين يعملون في مديرية رفح التعليمية، وذلك لصالح الذين يعملون في مديرية رفح التعليمية، بينما تبين أنه لا توجد فروق بين باقي الفئات الأخرى. وترجع الباحثة ذلك لاختلاف ظروف العمل بين مديريات التعليم، واختلاف التعليمات والقرارات الصادرة من قبل مديريات التعليم إلى مديري المدارس.

السؤال الثالث: ما مستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. جدول (5.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات استبانة " فاعلية الأداء المدرسي " والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحرص المدرسة على اطلاع العاملين على المستجدات التعليمية	4.20	0.74	84.00	1	كبيرة
2.	تتبنى التقويم المستمر لتحسين الأداء المدرسي	4.04	0.78	80.83	4	كبيرة
3.	تعد فريق تطوير لمتابعة الأنشطة المدرسية	3.99	0.84	79.70	10	كبيرة
4.	تحرص على تنفيذ الاختبارات التشخيصية وتحليلها لمعرفة المستوى العام للطلبة	4.02	0.90	80.48	7	كبيرة
5.	تحث المعلمين على التنوع في أساليب التقويم وأدواته المختلفة	4.16	0.81	83.21	2	كبيرة
6.	تستخدم نتائج الاختبارات التحصيلية في تحسين عملية التعليم والتعلم	4.00	0.86	79.94	9	كبيرة
7.	تشجع المعلمين على إعداد مواد إثرائية وخطط علاجية تلئم حاجات الطلبة	4.04	0.84	80.89	3	كبيرة
8.	تحرص على التنوع في استخدام استراتيجيات	4.04	0.89	80.77	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	التدريس ومصادر التعلم					
9.	تحسن توظيف المناهج الدراسية بفعالية بما يحقق أهداف المنهاج	3.91	0.86	78.27	18	كبيرة
10.	تطور برامج للتعليم الإلكتروني لتعزيز عملية التعلم الذاتي	3.96	0.86	79.23	13	كبيرة
11.	تدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية	3.77	0.96	75.36	20	كبيرة
12.	تشجع العمل بروح الفريق داخل المدرسة	4.04	0.91	80.77	5	كبيرة
13.	تستثمر الموارد المادية لتحقيق الجودة في الأداء	3.93	0.90	78.51	16	كبيرة
14.	تعمل على ايجاد بيئة مدرسية آمنة وجذابة	4.02	0.90	80.36	8	كبيرة
15.	توفر بيئة صفية تعليمية مشجعة للطلبة على أداء واجباتهم	3.95	0.88	79.05	14	كبيرة
16.	تحرص على تشكيل المجلس المدرسي وفق معايير المجالس المدرسية	3.96	0.92	79.29	12	كبيرة
17.	تعقد ندوات لأولياء الأمور لمناقشة مستوى التحصيل لأبنائهم	3.92	0.92	78.39	17	كبيرة
18.	تستعين بأولياء الأمور من ذوي الاختصاص في تنفيذ ندوات توعوية	3.87	0.94	77.38	19	كبيرة
19.	تستعين بمؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة لتنفيذ بعض البرامج والأنشطة المدرسية	3.98	0.87	79.58	11	كبيرة
20.	تستجيب لآراء ومقترحات أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية	3.94	0.88	78.87	15	كبيرة
	جميع فقرات فاعلية الأداء المدرسي	3.99	0.71	79.74		كبيرة

يبين جدول (5.13) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة فاعلية الأداء المدرسي يساوي (3.99)، وبذلك فإن الوزن النسبي (79.74%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة فاعلية الأداء المدرسي بشكل عام. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتحسين الأداء المدرسي وتطويره من خلال تنفيذ العديد من البرامج والمبادرات والدورات التي تشجع التنافس الشريف بين المدارس الثانوية، وتعمل على تحسين الأداء المدرسي، وتجويد العملية التعليمية.

- حرص إدارات المدارس الثانوية الحصول على درجة الاعتماد المدرسي من قبل وحدة الجودة والاعتماد المدرسي في وزارة التربية والتعليم، وهي مؤشر للمدرسة بتحقيق الفاعلية التعليمية والتميز في الأداء المدرسي.
- سعي مديري المدارس الثانوية لإعداد قيادات شابة من المعلمين قادرين على تحقيق التميز ورفع مستوى الأداء المدرسي في جميع المجالات.
- الوعي التام لمديري المدارس لأدوارهم الإدارية والفنية والمتابعة المستمرة لجميع مجالات العمل المدرسي وفق الخطط والتعليمات المرسلة من الوزارة، وتقديم التغذية الراجعة لجميع العاملين، والتي بدورها تحسن الأداء المدرسي، وتزيد من فعاليته.
- التواصل الفعال بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يتيح الفرصة للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء المدرسي.

وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة الهواشلة وآخرون (2019)، ودراسة المنتشري (2018)، ودراسة السكني (2016) حيث جاءت درجة تقدير أفراد العينة (المعلمين) لمستوى فاعلية الأداء المدرسي كبيرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2020) حيث جاء مستوى الأداء المدرسي في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة.

وقد تبين أن أعلى فقرتين في هذه الاستبانة كانتا:

– الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " تحرص المدرسة على اطلاع العاملين على المستجدات التعليمية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.99%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة حرص مديري المدارس على اطلاع العاملين على المستجدات التعليمية، وذلك من أجل ترجمة المستجدات التعليمية إلى خطط إجرائية ومبادرات تخدم المدرسة، وتحسن من الأداء المدرسي، ووجود الثقة والاحترام المتبادل بين مديري المدارس والعاملين، والتي بدورها تحفز العاملين، وترفع من مستوى الرضا لديهم وتحسن الأداء المدرسي.

واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة الخوالدة وطناش (2017)، حيث جاءت فقرة "يطلع المدير المعلمين على المهام التعليمية" بمتوسط حسابي (4.34) بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك اتفقت مع دراسة قرموط (2014) حيث جاءت فقرة "يطلع المعلمين على التعاليم الواردة من الإدارة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (88.86%)، أي بدرجة موافقة كبيرة.

– الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " تحت المعلمين على التنوع في أساليب التقويم وأدواته المختلفة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.21%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص مديري المدارس الثانوية على المتابعة المستمرة لتقييم أداء الطلبة، ومتابعة نسب النجاح والرسوب، وخاصة أن المدارس تخضع لنظام المراقبة والمسائلة من قبل وحدة الاعتماد المدرسي.
- ظروف التعلم الطارئة التي تمر بها القطاع بسبب جائحة كورونا دفعت معلمي المدارس للتنوع بأساليب التقويم وأدواته انسجاماً مع التعلم عن بعد.
- اهتمام معلمي المدارس الثانوية بمخرجات التعلم، ونسب النجاح والرسوب، مما يدفعهم للتنوع في أساليب التقويم والأدوات المستخدمة.
- التحاق معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالعديد من الدورات التدريبية المتعلقة بالتقويم وأساليبه وأدواته المختلفة.
- وجود نظام تقييم الأداء للمعلمين يدفعهم إلى التنوع بأساليب التقويم للحصول على أفضل النتائج مما يؤثر إيجابياً على تقييمهم.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العجمي (2019) حيث جاءت فقرة " ينوع المعلم في أساليب التقويم بما يتلاءم مع الاستراتيجية المستخدمة" بمتوسط حسابي (3.8) أي بدرجة موافقة كبيرة، واختلفت مع نتيجة دراسة الغامدي (2020)، حيث جاءت الفقرة التي نصها: " تمتلك المعلمات طرائق تقويم ملائمة لتشخيص فهم الطالبات" بمتوسط حسابي (3.37) بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرتين كانتا:

– الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " تدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.36%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لحرص المدرسة على توفير بيئة مدرسية داعمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على دمجهم مع أقرانهم من الطلبة العاديين، وحثهم للتعامل معهم بإيجابية، ودمجهم في الأنشطة المنهجية واللامنهجية، وتوفير برامج خاصة بهم، وذلك إيماناً بأن الطلبة ذوي الاحتياجات

الخاصة كيان موجود غير مهمش بحاجة للمساندة التعليمية، وضمان حصولهم على فرص متكافئة من التعليم.

بينما يمكن تفسير حصول الفقرة على مرتبة متدنية لقلة خبرة مديري المدارس والمعلمين بآلية التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات، وعدم اخضاعهم لدورات وورش خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، وانشغالهم بالمهام الفنية والإدارية المطلوبة منهم، وعدم توفر الوقت لديهم لتدريب تلك الفئة، ودمجها في الأنشطة، ونقص الإمكانيات، والموارد المساعدة لهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو مصطفى (2016)، حيث جاءت فقرة " دمج الطلبة ذوي الإعاقة في البيئة المدرسية " بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (71.8%)، وكذلك مع دراسة الشريف (2014)، حيث حصلت الفقرة التي نصها "تدمج الطالبات ذوات الاحتياجات الخاصة بفاعلية في الأنشطة اللاصفية" على درجة موافقة كبيرة.

– الفقرة رقم (18) والتي نصت على: " تستعين بأولياء الأمور من ذوي الاختصاص في تنفيذ ندوات توعوية " احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (77.38%)، مما يدل على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك لأهمية توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، واستثمار كافة الموارد البشرية فيه من خلال الاستعانة بأولياء الأمور ذوي الكفاءة والاختصاص منهم في تنفيذ العديد من الفعاليات والاجتماعات والندوات التعليمية والتنقيفية لخدمة عمليتي التعليم والتعلم، وتحقيق أهداف المدرسة.

ويمكن تفسير حصول الفقرة على مرتبة متدنية لقلة توفر الوقت لدى أولياء الأمور بسبب انشغالهم بأعمالهم الحياتية المختلفة، فيلجأ مديري المدارس للاستعانة بالمشرفين التربويين، وأصحاب المؤهلات القيادية من أعضاء الهيئة التدريسية لتنفيذ الندوات التوعوية سواء للطلبة، أو لأولياء أمورهم.

واتفقت النتيجة مع دراسة الشريف (2014)، حيث جاءت فقرة: "تشارك أولياء الأمور والمجتمع المحلي بفعالية في تخطيط وتنفيذ برامجها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (54.3) بدرجة موافقة كبيرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2019)، حيث أظهرت أن إشراك المدرسة لأولياء الأمور في تنفيذ الندوات التوعوية كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنظمة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

جدول (5.14) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (Sig.)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
دالة عند 0.01	0.003	3.100*	0.95	3.71	74	ذكر	فاعلية الأداء المدرسي
			0.60	4.07	262	أنثى	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الإناث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الحرص الدائم لمديرات المدارس الثانوية على التميز والحصول على أفضل النتائج، وذلك من خلال التقويم الذاتي لأنفسهن، والعمل على تطويرها بالانخراط بالدورات وورش العمل لتحسين الأداء، وكذلك وعيهم بأهمية العمل التشاركي بروح الفريق مع المجتمع المدرسي، مما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء المدرسي، وزيادة فعاليته.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة البلاسمة (2020)، ودراسة السكاني (2016)، ودراسة أبو مصطفى (2016)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى فاعلية الاداء المدرسي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، واختلفت مع دراسة السلاوي (2017)، ودراسة كلاوي (2013) حيث أكدت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية الأداء المدرسي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (5.15) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (Sig.)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة	0.323	0.991	0.72	4.00	287	بكالوريوس	فاعلية الأداء المدرسي
			0.64	3.89	49	ماجستير فأكثر	

من النتائج الموضحة في جدول (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك معلمي المدارس الثانوية لمستوى فاعلية الأداء المدرسي لا يحتاج إلى مؤهلات عليا فمن خلال الملاحظة، والنتائج يتم الكشف عن مستوى الأداء المدرسي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الغامدي (2020)، ودراسة السلاوي (2017)، ودراسة السكني (2016)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

واختلفت مع دراسة كل من عداوي (2019)، دراسة العجمي (2019)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقيق جودة الأداء المدرسي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (5.16) نتائج اختبار " التباين الأحادي " سنوات الخدمة

مستوى الدالة	قيمة (Sig.)	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	0.887	0.120	0.060	2	0.120	بين المجموعات	فاعلية الأداء المدرسي
			0.501	333	166.680	داخل المجموعات	
				335	166.800	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك أنه يتم تعيين معلمي المدارس بعد اجتيازهم اختبارات ومقابلات مبنية على الكفايات لاختيار الأفضل بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم.

وعى مديري المدارس بأهمية مشاركة العمل مع جميع المعلمين لتحقيق أفضل النتائج، وتحسين الاداء المدرسي، فمستوى فعالية الأداء لدى مديري المدارس لا تتأثر بسنوات الخدمة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العجمي (2019)، ودراسة السكاني (2016)، واختلفت مع دراسة كل من الغامدي (2020)، دراسة الطلافحة (2013) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الخبرة.

الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى مديرية التعليم (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول (5.17): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مديرية التعليم

مستوى الدالة	قيمة (Sig.)	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	0.116	1.784	0.878	5	4.390	بين المجموعات	فاعلية الأداء المدرسي
			0.492	330	162.410	داخل المجموعات	
				335	166.800	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى إلى مديرية التعليم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تلقي معلمي المدارس الثانوية في جميع مديريات التعليم لنفس الدورات التدريبية، وورش العمل المتعلقة بجودة الأداء المدرسي المنفذة من قبل وحدة الجودة والاعتماد المدرسي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطلافحة (2013) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية المدرسة تُعزى إلى المديرية.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية الأداء المؤسسي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة ومتوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية الأداء المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط".

جدول (5.18) معامل الارتباط بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة ومستوى فاعلية الأداء المؤسسي

فاعلية الأداء المؤسسي		
.680*	معامل الارتباط	الثقة بالنفس
0.000	القيمة الاحتمالية	
.758*	معامل الارتباط	إدارة التغيير
0.000	القيمة الاحتمالية	
.769*	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي
0.000	القيمة الاحتمالية	
.829*	معامل الارتباط	تمكين المعلمين
0.000	القيمة الاحتمالية	
.766*	معامل الارتباط	وضوح القيم

فاعلية الأداء المؤسسي		
0.000	القيمة الاحتمالية	القيادة الملهمة
.825*	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.825، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة ومستوى فاعلية الأداء المؤسسي، وتغزو الباحثة ذلك إلى:

- كلما زادت ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى تحقيق فاعلية الأداء المدرسي، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة تتيح المناخ المدرسي المناسب للمعلمين للعمل، مما يساعد على الإلهام والابداع وإثارة الدافعية لديهم وزيادة الثقة بأنفسهم وشعورهم بالولاء والانتماء المدرسي، مما يزيد من فاعلية الأداء المدرسي وتجويد العمل.
- حرص مديري المدارس الثانوية على بناء جسور تواصل فعالة بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، مما يزيد من المشاركة المجتمعية في العديد من البرامج والأنشطة المدرسية، فيسهم ذلك في زيادة الرضا لديهم وتحسين الأداء المدرسي وزيادة الفاعلية.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو غالي (2019) التي أكدت بوجود علاقة ارتباطية بين القيادة الملهمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمي الثانوية، وكذلك دراسة كامل وآخرون (2019) أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي أي كلما زاد الإلهام عند مديري المدارس كلما زاد تميز الأداء المدرسي.

توصيات الدراسة

التوصيات العامة:

وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم والمساهمة في رفع مستوى الرضا والولاء لديهم.
- اطلاع العاملين على التوجهات المستقبلية المؤثرة على العمل المدرسي.
- تقبل آراء ووجهات نظر العاملين، وتوفير مناخاً تنظيمياً داعماً لجميع العاملين في بيئة العمل المدرسي.
- العمل على إشراك المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهداف الخطة التطويرية.
- وضع خطة واضحة المعالم لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل معلم.
- مراعاة العدل في توزيع المهام والأدوار على جميع المعلمين.
- تحفيز العاملين في المدرسة للمساهمة في عملية التغيير وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- إشراك أولياء الأمور من ذوي الاختصاص في تنفيذ العديد من البرامج والندوات التوعوية للطلبة.
- العمل على دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية.

أولاً - التوصيات المتعلقة بالقيادة الملهمة وفق المجالات

المجال الأول: الثقة بالنفس:

- تبني مديري ومديرات المدارس الثانوية للنمط الديمقراطي التشاركي لتعزيز الثقة المتبادلة في المجتمع المدرسي.
- إلحاق المعلمين بدورات تدريبية موجهة تختص بالرضا الوظيفي.
- رفع كفايات مديري ومديرات المدارس من خلال تبني القيادة الملهمة، وتطبيق ممارسات القيادة المعززة للثقة بين العاملين.
- تبني المبادرات والأفكار الإبداعية للخلاقة للمعلمين والعمل على تنميتها.

المجال الثاني: إدارة التغيير

- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في البيئة المدرسية، والاستفادة مما تقدمه وزارة التربية والتعليم من دعم معنوي ومادي.

- تخصيص مبلغ من ميزانية المدرسة واللجنة الاجتماعية لتوفير الجوائز التحفيزية للعاملين في المدرسة.
- إلحاق مديري ومديرات المدارس في دورات تدريبية وورشات عمل للقيادة الملهمه وممارساتها.
- تلبية احتياجات المعلمين وتشجيعهم للانخراط في المسابقات والمبادرات التي تنفذها وزارة التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المحلي.

المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي

- بناء رؤية مدرسية شاملة وإشراك جميع العاملين فيهاو تأطير نماذج فكرية في التخطيط الاستراتيجي.
- عقد اجتماعات دورية للمعلمين لإبقائهم على إطلاع دائم بالمستجدات التربوية والتوجهات المستقبلية لوزارة التربية والتعليم والحث على المشاركة الفاعلة.
- تشكيل الفرق واللجان المدرسية وتفعيلها من خلال الدورات والعمل المتبادل والتفويض والقيادة الموزعة.
- تنفيذ ورش عمل لتدريب فرق التطوير المدرسية على التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد الخطط التطويرية.

المجال الرابع: تمكين العاملين

- إنشاء مجتمعات (تعليمية، تربوية، تثقيفية) إلكترونية، أو وجاهية تساعد على تبادل الخبرات، وتناقل الأفكار بين المعلمين.
- تفعيل قنوات التواصل بشقيها: الرسمي، وغير الرسمي بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- دعم ثقافة المحاسبة الذاتية والمساءلة الذكية من قبل جميع العاملين.

المجال الخامس: وضوح القيم

- إنشاء منظومة قيمية واضحة المعايير معلنة تحترم وتطبق بعدالة على الجميع.
- تنفيذ دورات إلكترونية ووجاهية تتعلق بعدم التمييز وأخلاقيات المهنة لجميع العاملين.
- تفعيل نظام المساءلة والمحاسبة للتأكد من امتلاك مديري المدارس لكفاية النزاهة وامتثالهم لمنظومة القيم.
- توزيع المهام والأدوار والحوافز بين العاملين بعدالة وفقاً لكفاءتهم وإنجازاتهم.
- إعداد سجلات إشرافيه تراكمية تتضمن أنشطة وإنجازات المعلمين ليسهل على مديري المدارس تقييم الأداء بعدالة لجميع المعلمين.

التوصيات التي تتعلق بفاعلية الأداء المدرسي:

- تصميم برنامج يشمل مشاريع وأنشطة لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة فيه.
- تخصيص مبلغ مالي من تبرعات أعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي لدعم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تهيئة البيئة المدرسة ومرافقها لتلائم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مشاركة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المسابقات والمعارض التي تنفذها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مديريات المناطق المختلفة.
- إنشاء شراكات حقيقية بين المدرسة وأولياء الأمور من ذوي الاختصاص، وإخراطهم في بيئة العمل المدرسي.
- نشر ثقافة الوعي لدى أولياء الأمور بمجالات الأداء المدرسي، وأهميتها من خلال عقد الندوات والاجتماعات.

المراجع والمصادر

القرآن الكريم.

أولاً - المراجع العربية

- إبراهيم، هناء. (2016م، 9-11 فبراير). دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية. بحث منشور في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- إدريس، عبد المنعم. (2016م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مدرسة الأمانة الثانوية الخاصة. (رسالة ماجستير)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أبو سالم، دعاء. (2017م). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة الإدارة التغيير وعلاقتها بضغوط العمل لديهم (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أسعد، يوسف. (1983م). سيكولوجية الإلهام. مصر، القاهرة: مكتبة غريب.
- إسماعيل، وآخرون. (1997م). تنمية المهارات القيادية والسلوكية، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية. القاهرة، مصر.
- الأشقر، ياسر. (2003م). دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظات غزة وسبل تطويره (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، صهيب وعساف، محمود. (2015م). إدارة الصف الاعتبارات الفكرية والمنهجية للمعلم المعاصر. ط1. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- البحر، غيث والتجي، معن. (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. ط1. مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات.
- البحراوي، سيد. (2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج. ط1. مصر.
- بدران، عمرو. (1900م). كيف تبني نفسك بنفسك. المنصورة. ط1. مصر: مكتبة جزيرة الورد.
- بركات، زياد وأبو علي، ليلي. (2019م). مظاهر الشخصية الكاريزمية المدركة لدى طلبة الجامعة في محافظة طولكرم. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 5(1)، 108-140.
- بعلوشة، محمد. (2017م). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بلاسكة، صالح. (2012م). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير). جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

- البلاسمة، سارة. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- البليسي، أسامة. (2012م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بن ربيق، عبد الله. (2015م). ثقة القائد بنفسه. مجلة الأمن والحياة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 397، ص 73.
- البنا، هالة. (2013م). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البهواشي، السيد. (2006م) المدرسة الفاعلة مفهومها وإدارتها - آليات تحسينها. القاهرة: عالم الكتب.
- بوحجي، محمد. (2015م). البحث عن الملهمين. ط1. البحرين.
- البوهي، فاروق. (2001م). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- جاد الرب، السيد. (2012م). القيادة الاستراتيجية. ط1. مصر، القاهرة: دار النهضة للنشر.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جلاب، إحسان وسعيد، شروق والشريفي، زينب. (2016م). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي (دراسة تحليلية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39)، 137-186.
- الجلال، ماجد زكي. (2005م). تعلم القيم وتعليمها. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جمال الدين، نجوى والجببسة، رضية وحامد، نجلاء. (2015م). التمكين الإداري المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم التربوية، 23(3)، ج1، ص 472.
- الجهوية، ملحقة سعيدة. (2009م). المعجم التربوي. الجزائر: وزارة التربية الوطنية، المركز الوطني للوثائق الوطنية.
- الجهني، نعيم والقحطاني، شائع ومرسي، مرفت. (2018م). نماذج معاصرة في القيادة، ط1، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- جودة، آمال. (2007م). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالسعادة والثقة بالنفس لدى طلبة جامعة الأقصى. مجلة النجاح للأبحاث، 21(3)، 35.
- الحاروي، محمد وقاسم، محمد. (2016م). مقدمة في علم المناهج التربوية. ط1. اليمن، صنعاء: دار الكتب الجمهورية اليمنية صنعاء

- الحجار، رائد. (2017م). درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى، 2(2)، 2017-234.
- الحجار، رائد والعاجز، فؤاد. (2007م، 17-19 إبريل). تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي، ورقة مقدمة الى مؤتمر الإصلاح المدرسي، الإمارات العربية المتحدة.
- حجي، أحمد. (2000م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أبو حسب الله، سامي. (2014م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحسيني، عزة وأحمد، إيمان. (2005م). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، 8(17)، 17 - 134.
- حسونة، نجية. (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة العمل الإداري. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو حطب، فؤاد وأمال، صادق. (2010م). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الحلبي، محمود. (2017م). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير). برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- حمائل، عبد. (2012م). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. ط1. رام الله: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
- حمد، إلهام حسن. (2014م). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمد، غادة. (2016م). دور مجالس الآباء في تعزيز المناخ المدرسي بالمدارس الأساسية وسبل تفعيله (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. (2006م). المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل. ط1، إريد (الأردن): عالم الكتب للنشر والتوزيع.

- الخطيب، صالح. (2003م). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، عمان.
- الخفيف، مبروكة. (2017م). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية. المجلة الليبية العالمية، العدد 26، ص ص 1-19.
- خلف الله، شرين. (2018م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خانونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليف، سلطان ومحمد، وزيرة. (2012م). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوي). مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة المنصورة، 7(13)، 44-77.
- خليل، نبيل. (2014م، 10-12 فبراير). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- خميس، لمى. (2018م). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي، دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج وزارة التربية والتعليم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(108)، 254-282.
- أبو حيش، أسماء. (2018م). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلميه (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو الخير، سامي. (2013م). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخوالدة، عاطف وطناش، سلامة. (2017م). فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلميه. المجلة التربوية الأردنية، 2(1)، 226-357.
- دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد. (2019م). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعية، 28(1)، 517-534.
- الدهدار، مروان. (2006م). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية. دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدويك، تيسير عبد المطلب. (2005م). المدرسة الفعالة معوقات وأفاقها. (د.ط.). عمان: جهينة للنشر والتوزيع.

- دياب، سهيل. (2007م، 21 يناير). المدرسة الفاعلة مفهومها معاييرها ومؤشراتها. ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي "المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات"، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- الديب، إبراهيم. (2009م). مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرون. ط5. مصر، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- دياب، رشا. (2015م). دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المدرسين في حمص. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37(3)، 371-390.
- راضي، جواد. (2010م). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 64-65.
- أبو راضي، رويدة. (2013م). المنظومة القيمة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الراوي، زوبع. (2001م). الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الأولمبية العراقية (رسالة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الربيعي، أحمد عبادي. (2019م). المناخ المدرسي وعلاقته بالتوافق الدراسي لدى طلبة المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية لمدارس منطقتي الثورة والسبعين الأولى بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(1)، 29-53.
- رجه، سعاد وعبد الله، أحمد. (2020م). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية". مجلة المعارف الجامعية، 31(2).
- رسمي، محمد. (2019م). دور الإدارة المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم (دراسة تحليلية)، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 196-214.
- رشوان، حسين. (2010م). القيادة دراسة علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. سلسلة كتب علم الاجتماع، رقم 72، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- الرقب، أحمد. (2010م). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، فلسطين.
- زلوف، منيرة. (2013م). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الدراسي: كمؤشر على تحقيق جودة المنتج التربوي. مجلة عالم التربية، 22(23)، 269-280.

- أبو زور، أيمن. (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعود، راتب. (2012م). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. ط1. الأردن، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- السعود، راغب. (2007م). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه. عمان: طارق للخدمات الجامعية.
- السعود، راغب. (2007م). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه. عمان: طارق للخدمات الجامعية.
- السقاف، صفوان وأبو سن، أحمد. (2015م). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية). مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، ص 80.
- السكني، أماني. (2016م). درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء المدرسي (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- سلامة، سلامة. (2016م). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 2(6)، 15-54.
- السلاوي، حاتم. (2017م). دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويره (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- السلمي، علي. (2001م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليم، أحمد عبد السلام. (2019م). السلوك التنظيمي. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الشريف، علي والقباس، هنادي. (2014م). التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقته بجودة الأداء المدرسي. مجلة البحث العلمي في التربية، 1(15)، 623-707.
- الشريفي، عباس، النتج، منال. (2011م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين مركز النشر العلمي، 12(3)، 136.
- شقوع، فؤاد. (2015م). إدارة الأداء والتميز المؤسسي. عمان: دار أزمنة للنشر والتوزيع.
- شلدان، فايز وصايمة، سمية وبرهوم، أحمد. (2011م، 30-31 أكتوبر). واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة. المؤتمر التربوي الرابع بعنوان: "التواصل والحوار التربوي"، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية.

- الشماع، خليل وحمود، خضير. (2000م). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
- أبو شنب، إيمان. (2013م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- شوق، محمود وسعيد، محمد. (2001م). معلم القرن الحادي والعشرون اختبار، وإعداده وتنميته في ضوء التوجيهات الإسلامية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الصالحي، خالد. (2018م). القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين. المجلة العلمية (المنهل)، 34(3)، 1-83.
- الصليبي، عائد. (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- صيام، رسلان. (2017م). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطعاني، حسن. (2005م). الاشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- طلافحه، إبراهيم. (2011م). دور مديريات التربية في تمكين مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقته بفاعلية المدرسة (رسالة دكتوراه). جامعة اليرموك، الأردن.
- طلافحه، إبراهيم. (2013م). فاعلية المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 21(2)، 285-313.
- الطوال، عماد. (2018م). اضاءات قيادية. ط1. القدس، بيت جالا: مطبعة البطركية اللاتينية.
- الظاهر، نعيم. (2010م). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة. عمان: مكتبة عالم الكتب الحديث.
- عابدين، عبد القادر. (2001م). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (2010م). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، 18(1)، 1-37.

- العاجز، فؤاد وعساف، محمود. (2014م). جهود مدير المدرسة الأساسية بمحافظة غزة في تحسين الأساليب التربوية لذوي الاحتياجات الخاصة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 22(4)، 73-106.
- العاجز، فؤاد. (2002م). القيم وطرق تعلمها وتعليمها. مجلة كلية التربية، العدد 83، ص ص 55-85.
- العازمي، محمد. (2006م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العامري، هيفاء. (2019م). واقع تطبيق أبعاد القيادة الملهمه لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض (رسالة ماجستير). كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- عايش، شادي. (2008م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الكبير وآخرون. (2011م). نظام تقويم فاعلية الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية "دراسة ميدانية". عدن: مركز البحوث والتطوير التربوي.
- عبد ربه، عائشة. (2015م). دور الأنشطة المدرسية في فاعلية المدارس الحكومية الأساسية في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها (رسالة ماجستير). جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عبودي، زيد. (2010م). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عتريس، محمد. (2009م). معايير جودة المناخ المدرسي وواقع تطبيقها من وجهة نظر القيادات الإدارية والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية. مجلة كلية التربية، ع(16)، ج(2)، ص ص 118-202.
- العجمي، أريج. (2019م). واقع برنامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9(2)، 3-32.
- العجمي، محمد حسين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجمي، ناصر محمد. (2010م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.
- العجمي، محمد حسين. (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة.

- العجمي، محمد حسنين. (2008م). *الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق*. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العداوي، عائشة. (2019م). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. *المجلة التربوية*، 60(60)، 141-179.
- العراييد، نبيل. (2010م). دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.
- عريبات، بشير. (2007م). *إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عرفة، سيد. (2012م). *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير*. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عزيز، ديلمان. (2011م). *التمكين ودوره في الإبداع الإداري* (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
- عساف، زيدان. (2019م). *إدارة الذات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها برضاهم الوظيفي* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عساف، عبد المعطي. (2005م). نظرية التفوق الإداري ونظرية الإدارة بالقيم الطريق إلى العالمية. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- العسيلي، رجاء. (2007م). تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(4)، 179-208.
- عطوى، جودت عزت. (2014م). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوى، جودت. (2008م). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط3. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علام، صلاح الدين. (2000م). *القياس والتقييم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة*. القاهرة: دار الفكر.
- أبو العلا، سهير. (2010م). *تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر - اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، مصر*.
- العلي، إبراهيم. (2020م). *أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات*. اللاذقية، سورية.

- علي، برنية طروم. (2014م). القيادة التربوية: مفهوما وأنماطها، مجلة العلوم الاجتماعية، 3(5)، 173-201.
- علي، عالية. (2019م). أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية. بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(115)، 243-244.
- علي، عيسى. (2015م). درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 37(3).
- عماد الدين، منى. (2003م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن 21. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العمرات، محمد. (2010م). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، 349-359.
- العنزي، فواز. (2015م، 2-3 مايو). القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي. ورقة مقدمة لمؤتمر التعليم شركاء في التميز، قطر، الدوحة، مركز قطر الوطني للمؤتمرات.
- عواد، عمرو. (2015م). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(3)، ص ص 229-271.
- العوضي، أحمد. (2011م). القيادة بين التحديات والممارسات. ترجمة أمل إسماعيل، حكومة رأس الخيمة - دائرة التنمية الاقتصادية.
- العياشي، وردة. (2017م). دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة. مجلة البحث العلمي والتربية. العدد 18، ص ص 363-406.
- الغالبي، طاهرو حبوش، آمال. (2005م). نظام القيم لدى المديرين العراقيين "دراسة ميدانية في عينة من المنشآت الصناعية والخدمية". مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 11(2)، 119-154.
- أبو غالي، سمر. (2019م). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.
- الغامدي، سعيد. (2019م). استراتيجيات القيادة التحولية. ط1، جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الغامدي، شيماء. (2020م). درجة توافر مقومات مدرسة المستقبل في مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة كلية التربية، 11(2)، 511-543.

- غنيم، سلامة. (2008م). الثقة بالنفس وآثارها على عمليتي التعليم والتعلم، سلطنة عمان.
- غنيم، هناء. (2018م). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفراني، سوزان. (2020م). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى، فلسطين.
- الفضلي، طلال. (2014م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- فكري، إيهاب. (2017م). أصحاب الكاريزما. ط8. القاهرة.
- فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- فنري، نور غياث. (2012م). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة فكر وإبداع - مصر، المجلد (ج)، العدد 65، ص 571-595.
- أبو قليب، سميرة. (2019م). دور أساليب الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين الجدد وممارسة أدوارهم المهنية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة، 3(16)، 19-37.
- القبلي، عناية والعمراني، ساهرة. (2017م). القيادة التحويلية في الميدان التربوي. ط1. تبوك: دار أمان للنشر.
- القرعان، ريم. (2014م). درجة توافر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش، وعلاقتها بفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- قرموط، عماد. (2014م). درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- القرني، عبد الله. (2016م). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الثالث، ص ص 725-767.
- قرواني، خالد. (2017م). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 33(2)، 300-301.
- قناني، صفاء. (2017م). العوامل المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي (رسالة ماجستير)، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.

- قنديل، علاء. (2010م). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. ط1. عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- كافي، مصطفى وحمود، سمير وياسين، أحمد. (2013م). *المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة*. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- كامل، سهاد ومهدي، حوراء وكمونة، علي. (2019م). *القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية) في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة*. بحث منشور، *مجلة الإدارة والاقتصاد*. 8(30)، 35-63.
- كلاوي، عبد الغني. (2014م). *واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (رسالة ماجستير)*. جامعة دمشق سوريا.
- الكناني، كامل. (2017م). *التخطيط الاستراتيجي*. ط1، بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- اللخاوي، محمد فتحي. (2008م). *دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللوح، سمير. (2016م). *دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير)*. جامعة الأقصى، فلسطين.
- ماهر، مصطفى. (2001م). *القيادة*. مجلة الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة. 23(93)، 20-22.
- مجاهد، محمد وعناني، هشام. (2011م). *استراتيجيات الجودة في التعليم*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- أبو المجد، محمد. (2008م). *التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية*. ط1. القاهرة: دار ابن حزم للنشر.
- المجيني، أحمد. (2017م). *دور الإدارة المدرسية في تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة جنوب سلطنة عمان*. مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد 19، ص ص 60-75.
- محمد، عالية. (2017م). *المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لطلاب وطالبات المرحلة الثانوية بأمر درمان، مجلة المنهل*. 33(2)، 425-464.
- المخزومي، أمل. (2001م). *التنشئة الاجتماعية والثقة بالنفس*. مجلة شهرية للآداب والعلوم والثقافة العربية. 3(578)، 122-135.

- مخيمر، عبد العزيز. (2000م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مرسي، فؤاد. (2002م). المناهج مفهوماً، أسسها، عناصرها، تنظيماً. مصر، المنصورة: زهرة المدائن للخدمات العلمية.
- مرسي، نبيل. (2003م). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. مصر: دار الجامعة الحديثة.
- مركز الاحصاء- أبو ظبي. (2017م). دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- المساعيد، مفضي. (2006 م). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن. (رسالة دكتوراة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- المصري، إبراهيم. (2011م). درجة رضا مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل عن الإرشاد النفسي في زيادة التحصيل الدراسي. مجلة مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. العدد 6.
- مصطفى، أحمد. (2005م). المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
- أبو مصطفى، أمجد. (2016م). درجة توافر معايير جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (1994م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2000م). المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها. الرياض: دار المريخ للنشر.
- مصطفى، محمود. (2010م). أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة. ط1. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2000م). المناهج الدراسية عناصرها وأسسها وتطبيقاتها. الرياض: دار المريخ للنشر.
- مصطفى، محمود بكر. (2010م). أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مطاوع، إبراهيم. (2003م). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة: مكتبة النهضة.

- المعاينة، عبد العزيز. (2014م). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، ع(5).
- المغربي، محمد الفاتح. (2016م). السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المقيد، أسامة. (2018م). واقع تطبيق معايير نظام الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بمستوى أداء المعلمين (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة
- ملحم، سامي (2000م). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. ط1. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ملحم، يحيى سليم. (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. ط1. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المنتشري، عليّة. (2018م). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنطرة للقيادة التشاركية وأثرها على مستوى الأداء المدرسي. مجلة البحث العلمي في التربية. 15(19)، 55-97.
- ابن منظور، جمال الدين. (2000م). لسان العرب. المجلد الثاني. ط3. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- ابن منظور، جمال الدين. (1880م). لسان العرب. مصر، القاهرة: المطبعة الاميرية ببلاق.
- الموسوي، ميمونة وعبود، أنوار. (2020م). تأثير القيادة الملهمة على الولاء التنظيمي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 9(35)، 197-215.
- ميلاد، عبد الله. (2019م). دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بالتفاعل الإيجابي مع الطلبة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الناطور، فايز. (2011م). الثقة بالنفس كيف تقوي ثقتك بنفسك أمام الآخرين. القاهرة، مصر: دار الطائف للنشر والتوزيع.
- النجار، مرفت. (2018م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلميه (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- نجم، نجم عبود. (2011م). القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرون. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- نقبيل، بوجمعة. (2016م). المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية الجزائرية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 1، ص ص 1-17.
- هاشم، عادل. (2010م). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ط1. الأردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد. (2002م). مهارات قيادة الآخرين. ط3. مركز تطوير الأداء والتنمية، السويس.
- الهنداوي، ياسر فتحي. (2012م). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الهواشلة، يونس وحجازي، عبد الحكيم وكنعان، عيد حجازي، كنعان. (2019م). المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 549-528.
- هويده، حنفي. (2013م). مقياس إدارة الذات. القاهرة: الأنجلو المصرية.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2017م). دليل الاعتماد المدرسي.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020م). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. ط3، فلسطين: الإدارة العامة للمتابعة الميدانية.
- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين في الشرق الأدنى (2013م): رزمة أدوات التغيير.
- يونس، محمود. (2020م). أثر ترشيد الإنفاق في فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abdullah,A. , Moh Heng, Y., & Ling ,Y.(2016). Teachers' Morale and School Effectiveness in Secondary Schools of Sibu, Sarawak Abdul. International Journal of Education, Culture and Society 2016; 1(2): 52-57. <http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ijecs>.
- Ali,N.(2017). Dimensions of school effectiveness in the secondary schools of Pakistan. Article • June 2017 DOI: 10.22452/mojem.vol5no3.4 <https://www.researchgate.net/publication/>.
- Cakir,R.,Kesme,C.(2018) Schools' Effectiveness Levels in Terms of European Union Project Numbers Universal Journal of Educational Research 6(10): 2341-2351, <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujer.2018.061033.

- Cryer , Patricia K. (2012) , Inspirational Women in Educational Leadership: A Phenomenological Study, Doctor of Education , Faculty of Texas Tech University
- Daft, R and Noi R (2001), Organizational Theory Behavior, Harcourt college publication, USA
- Deeboonmee,W., Ariratana,W.(2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. International Conference on Education & Educational Psychology 2013 (ICEEPSY 2013).
- Farooq, M., Chaudhry, A., Shafiq, M., & Berhanu, G.(2011) .Factors affecting students' quality of academic Performance: A case of secondary school level, Journal of Quality and TechnologyManagement. 12(2), 1-14.
- Gerald Greenberg J & Robert A. Baron, R.A (2004) Behavior in Organization, prehce-Hall,N.J
- Ghani, M. (2014). Development of Effective School Model for*Malaysian School*. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(10), 1334-1346
- Gilbert, C. & Magulod, Jr.(2017).Factors of School Effectiveness and Performance of Selected Public and Private Elementary Schools: Implications on Educational Planning in the Philippines Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research Vol. 5 No.1, 73-83.
- Hudson,P.(2013). What Makes School Leaders Inspirational and How Does This Relate to Mentoring?. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Jain, A. K. (2012). Does emotional intelligence predict impression management?. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 16(2), 1
- joyce, j, 2009, inspirational manager ; how to bulidrelation ships that deliver results. Pearson ; prentice hall business.
- Lakshmana Rao, (2015): State of Inspirational Leadership in new millennium Human Resource Environment, the international journal org RJCBS: Volume: 04, Number: 03, January-2015.
- Lazaridou,A. & Iordanides, G.(2011). The Principars Role in Achieving School Effectiveness. ISEA • Volume 39, Number 3.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). Strategic Management, Oxford University Press.
- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop

- Mistry,J., and Hule,A.(2015). Inspirational Leadership, a shkar WE A Peer Reviewed Research Journal Vol. XIX Issue ISSN 0974 – 1119 .
- Poojomjit1,W., Sutheejariyawat1,P. & Chusorn2,P.(2018) Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. International Education Studies; Vol. 11, No. 12; 2018, ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
- R. W. Maladzi1 , B. Yan2.(2015). *Effect of Inspirational and Motivational Leadership on Creativity* in SMEs.Department of Mechanical and 1Industrial Engineering, University of South Africa, South Africa 2Department of Operations Management, Cape Peninsula University of Technology, South Africa.
- Shunnaq, Mahammad & Reid, Margret (2000). From Antiquity laws to heritage legislation-Towards a National strategy for Jordanian Cultural Resource Management", Abhath Al- Yormouk, University
- Sitthisomjin, J. ,Somprach, K., & Phuseeorn S. (2018). The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand Kasetsart Journal of Social Sciences 41 (1), 34–39-34–39.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?. Academy of Management Perspectives, 25(1), 60-74

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الاولى



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

ماجستير أصول تربية/إدارة تربوية

الدكتور/ة..... حفظه الله ورعاه

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بدراسة بحثية بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي"، للحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية، حيث تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي، من وجهة نظر المعلمين، ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة قامت بإعداد الاستبانة وفق متغيرين، المتغير الأول القيادة الملهمة وتتكون من (35) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (الثقة بالنفس - إدارة التغيير - التوجه الاستراتيجي - تمكين العاملين - وضوح القيم) والمتغير الثاني فاعلية الأداء المدرسي ويتكون من (24) فقرة.

ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا الميدان يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها وإبداء رأيكم وملاحظاتكم من حيث دقة الصياغة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب، وإن كان لسيادتكم أية مقترحات بإضافات أخرى أرجو ذكرها أدنى كل مجال.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير على جهودكم.

اسم المحكم:..... الدرجة العلمية:.....

التخصص:..... مكان العمل:.....

الباحثة/ هبة عبد الرحمن غانم

رقم الجوال/ 0598307190

أولاً - البيانات الأولية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأكثر ☐
3. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً - مقياس مستوى القيادة الملهمة لدى المديرين

م	الفقرة	درجة الوضوح		الملاءمة	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة
المجال الأول: الثقة بالنفس					
1.	يثق في قدرته على النجاح والتفوق في المهام الموكلة له				
2.	يتقبل آراء ووجهات نظر العاملين بصدق ورحب وبدون تذمر				
3.	يساعد في تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين				
4.	ينجز المهام التي يكلف بها دون تردد				
5.	يتميز بقدرته على حسن إدارة الذات ومواجهة المواقف الحرجة				
6.	يمتلك القدرة على التواصل لإقناع الآخرين				
7.	يتمتع بمهارة القول المناسب في الوقت المناسب				
التعديلات والمقترحات.....					
.....					
المجال الثاني: إدارة التغيير					
8.	يضع خططا للتغيير تتناسب مع التطورات والمستجدات				
9.	يحدد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية				
10.	يهتم بتهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بأهميته				
11.	يوزع الأدوار والمهام على العاملين في المدرسة وفقا لمتطلبات التغيير				
12.	يشجع العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير داخل المدرسة				
13.	يقوم بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار				
14.	يساهم في رفع مستوى الرضا والولاء للعاملين لمواكبة التغيير				
15.	يوفر أنظمة حوافز تشجع العاملين على المساهمة بالتغيير				
التعديلات والمقترحات.....					
.....					

المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي					
16.					يشرك العاملين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها
17.					يخبر العاملين بالتوجهات المستقبلية والتي تؤثر على العمل المدرسي
18.					يقوم بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها
19.					يعمل على بناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة
20.					يستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بما يتوافق مع تحقيق أهداف المدرسة
21.					يسعى لإجراء التغييرات في الأهداف الاستراتيجية تبعاً للتغيرات البيئية
التعديلات والمقترحات.....					
.....					
المجال الرابع: تمكين العاملين					
22.					يضع خطة واضحة لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم
23.					يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لأداء مهامهم
24.					يوفر مناخاً تنظيمياً داعماً في بيئة العمل
25.					يفوض أصحاب المهارات القيادية من المعلمين في الكثير من المهام
26.					يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي قد تواجههم
27.					يشجع المعلمين لتفعيل زيارات توجيه الأقران داخل المدرسة وخارجها لتبادل الخبرات
28.					يشجع الأفكار والمبادرات الجديدة من قبل المعلمين
التعديلات والمقترحات.....					
.....					
المجال الخامس: وضوح القيم					
29.					يراعي العدالة في توزيع المهام على المعلمين
30.					يناقش قيم العمل مع العاملين في المدرسة
31.					يحرص على تقديم الخدمة الفاعلة للمجتمع المحلي من خلال المدرسة
32.					يحرص على توضيح معايير تقييم الأداء للمعلمين بشفافية ونزاهة

33.	يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية ومتجنباً التحيز				
34.	يوزع المكافآت على المعلمين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم				
35.	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية				
التعديلات والمقترحات.....					

ثالثاً - مقياس فاعلية الأداء المدرسي

م	الفقرة	درجة الوضوح		الملاءمة	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة
1	توظف الإدارة المدرسية الأسلوب التشاوري في عملية اتخاذ القرارات				
2	تعمل على تطوير أدائها باستمرار لتحسين مستوى المدرسة				
3	يملك القدرة على التعبير وحسن عرض الأفكار والمقترحات				
4	تتبنى التقويم المستمر للأداء لتحسين مستوى المدرسة				
5	تحرص على إطلاع جميع العاملين في المدرسة على المستجدات التعليمية باستمرار				
6	تعمل على إلحاق المعلمين بالدورات التدريبية لتطوير وتحسين أدائهم				
7	يشارك فريق التطوير والمساندة في متابعة التقويم المستمر لأداء المدرسة بهدف التطوير والتحسين				
8	توفر الإدارة المدرسية شبكة إنترنت للمعلمين لتحقيق سرعة التواصل مع الطلبة وأولياء الأمور				
9	تحرص الإدارة المدرسية على تنفيذ الاختبارات التشخيصية وتحليلها				
10	تحت المعلمين على التنوع في أساليب التقويم وأدواته				
11	تستخدم الإدارة المدرسية نتائج الاختبارات التحصيلية في تحسين وتطوير المنهاج				
12	يشجع المعلمين على إعداد مواد إثرائية وخطط علاجية تلائم الطلبة المتفوقين وضعاف التحصيل				
13	تحرص الإدارة المدرسية على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس ومصادر التعلم				

م	الفقرة	درجة الوضوح		الملاءمة	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة
14	ترتبط الإدارة المدرسية المنهاج بالقضايا الوطنية والعلمية والتطورات العالمية				
15	توظف الإدارة المدرسية المقررات الدراسية بفعالية بما يحقق أهداف المنهاج				
16	تطور الإدارة المدرسة برامج للتعليم الإلكتروني لتعزيز عملية التعليم والتعلم				
17	توفر الإدارة المدرسية مناخًا إيجابيًا للتعلم				
18	يشجع العمل الفريقي التعاوني داخل المدرسة				
19	تستثمر الإدارة المدرسية الموارد المادية والبشرية والتقنية لتحقيق الجودة في الأداء				
20	تعمل الإدارة المدرسية على إيجاد بيئة مدرسية آمنة وجذابة				
21	يحرص على تشكيل المجلس المدرسي وفق معايير المجالس المدرسية الفعالة				
22	تستعين الإدارة المدرسية بأولياء الأمور من ذوي الاختصاص في تنفيذ العديد من الندوات والمحاضرات التوعوية				
23	تستعين الإدارة المدرسية بمؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ بعض البرامج والأنشطة المدرسية				
24	تستجيب الإدارة المدرسية لآراء ومقترحات أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية				
التعديلات والمقترحات.....					

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. محمود خليل أبو دف	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. فايز كمال شلدان	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. تيسير محمد احمد الخوالدة	أصول تربية	جامعة آل البيت - الأردن
4.	أ.د. عامر يوسف الخطيب	فلسفة التربية	جامعة الأزهر - غزة
5.	د. منور عدنان نجم	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
6.	د. ناجي رجب سكر	إدارة تربية	جامعة الأقصى - غزة
7.	د. بسام أحمد أبو حشيش	إدارة تربية	جامعة الأقصى - غزة
8.	د. عماد أمين الحديدي	إدارة تربية	جامعة الأقصى - غزة
9.	د. رندة عيد شرير	إدارة تربية	جامعة الأقصى - غزة
10.	د. خليل إسماعيل ماضي	إدارة الأعمال	جامعة الأقصى - غزة
11.	د. بتول مصلح غانم	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة - جنين
12.	د. فريد عبد الرحمن النيرب	إدارة تربية	جامعة القدس المفتوحة - الشمال
13.	د. شادي رمضان الكفارنة	علم الاجتماع والأنثروبولوجيا	جامعة القدس المفتوحة - غزة
14.	د. رسمي محمد حسان	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأزهر - غزة
15.	د. ليلي عبد الرشيد عطار	أصول تربية	جامعة جدة - السعودية
16.	د. عبد القادر أبو علي	إدارة تربية	مديرية التربية والتعليم - غرب غزة
17.	د. جمال كمال الفليت	كلية التربية	وزارة التربية والتعليم - غزة
18.	د. محمد حسن أبو بكر	مناهج وطرق التدريس	مديرية التربية والتعليم - غرب غزة
19.	د. كامل عبد الفتاح أبو شملة	إدارة تربية	منسق وحدة التطوير المهني والمناهج - الأونروا غزة
20.	د. هناء أحمد غنيم	إدارة وعلوم تربية	مديرة مدرسة - وكالة الغوث - غزة

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

ماجستير أصول تربية/إدارة تربية

المعلم/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي"، للحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية، حيث تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي، من وجهة نظر المعلمين، ولهذا قامت الباحثة بإعداد الاستبانة وفق متغيرين، المتغير الأول القيادة الملهمة وتتكون من (34) فقرة موزعة على المجالات الأتية (الثقة بالنفس - إدارة التغيير - التوجه الاستراتيجي - تمكين العاملين - وضوح القيم) والمتغير الثاني فاعلية الأداء المدرسي ويتكون من (20) فقرة.

لذا نرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة والتكرم بملء الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، إضافة إلى تعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لحسن تعاونكم، ولكم خالص التحية والتقدير،،،

الباحثة/ هبة عبد الرحمن غانم

أولاً: البيانات الأولية:

4. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
5. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأكثر
6. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
7. المنطقة التعليمية: ☐ محافظة شمال غزة ☐ غرب غزة ☐ شرق غزة
- ☐ الوسطى ☐ خانيونس ☐ رفح

ثانياً: مقياس مستوى القيادة الملهمة لدى المديرين

م	الفقرة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الثقة بالنفس						
1.	يثق مدير المدرسة في قدرته على النجاح والتفوق في المهام الموكلة له					
2.	يتقبل آراء ووجهات نظر العاملين بصدر رحب					
3.	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم					
4.	ينجز المهام الموكلة له دون تردد					
5.	يتميز بقدرته على حسن إدارة الذات					
6.	يتواصل مع الآخرين ويقنعهم بوجهة نظره					
7.	يحسن استخدام الألفاظ في وقتها المناسب					
المجال الثاني: إدارة التغيير						
1.	يضع مدير المدرسة خططا للتغيير تتناسب مع التطورات والمستجدات					
2.	يحدد أولويات التغيير حسب درجة الأهمية					
3.	يهتم بتهيئة العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بأهميته					
4.	يوزع الأدوار والمهام على العاملين في المدرسة وفقاً لمتطلبات التغيير					
5.	يشجع العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير الإيجابي داخل المدرسة					
6.	يقوم بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار					
7.	يسهم في رفع مستوى الرضا والولاء للعاملين لمواكبة التغيير					
8.	يوفر أنظمة حوافز تشجع العاملين على المساهمة بالتغيير					

م	الفقرة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي						
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها					
2.	يطلع العاملين على التوجهات المستقبلية المؤثرة على العمل المدرسي					
3.	يحلل العوامل البيئية الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها					
4.	يعمل على بناء قاعدة بيانات ومعلومات لكافة مجالات المدرسة					
5.	يحول التحديات إلى فرص لتحقيق أهداف المدرسة					
6.	يراعي المرونة في الأهداف الاستراتيجية تبعاً للتغيرات البيئية					
المجال الرابع: تمكين المعلمين						
1.	يضع مدير المدرسة خطة واضحة لتطوير أداء المعلمين وفق الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم					
2.	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لأداء مهامهم الوظيفية					
3.	يوفر مناخاً تنظيمياً داعماً في بيئة العمل					
4.	يفوض أصحاب المهارات القيادية من المعلمين في الكثير من المهام					
5.	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم					
6.	يشجع المعلمين على الزيارات التبادلية لتناقل الخبرات بينهم					
7.	يشجع الأفكار والمبادرات الجديدة من قبل المعلمين					
المجال الخامس: وضوح القيم						
1.	يناقش مدير المدرسة قيم العمل مع العاملين في المدرسة					
2.	يراعي العدل في توزيع المهام على العاملين					
3.	يوضح معايير تقييم الأداء للعاملين بشفافية ونزاهة					
4.	يتخذ القرارات الإدارية بعيداً عن المصالح الشخصية ومتجنباً التحيز					
5.	يوزع المكافآت والحوافز على العاملين بطريقة عادلة وفقاً لإنجازاتهم					
6.	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					

ثالثاً: مقياس فاعلية الأداء المدرسي

م	الفقرة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	تحرص المدرسة على اطلاع العاملين في على المستجدات التعليمية					
2.	تتبنى التقويم المستمر لتحسين الأداء المدرسي					
3.	تعد فريق تطوير لمتابعة الأنشطة المدرسية					
4.	تحرص على تنفيذ الاختبارات التشخيصية وتحليلها لمعرفة المستوى العام للطلبة					

م	الفقرة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5.	تحت المعلمين على التنوع في أساليب التقويم وأدواته المختلفة					
6.	تستخدم نتائج الاختبارات التحصيلية في تحسين عملية التعليم والتعلم					
7.	تشجع المعلمين على إعداد مواد اثرائية وخطط علاجية تلئم حاجات الطلبة					
8.	تحرص على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس ومصادر التعلم					
9.	تحسن توظيف المناهج الدراسية بفعالية بما يحقق أهداف المنهاج					
10.	تطور برامج للتعليم الالكتروني لتعزيز عملية التعلم الذاتي					
11.	تدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الأنشطة المنهجية واللامنهجية					
12.	تشجع العمل بروح الفريق داخل المدرسة					
13.	تستثمر الموارد المادية لتحقيق الجودة في الأداء					
14.	تعمل على ايجاد بيئة مدرسية امنة وجذابة					
15.	توفر بيئة صفية تعليمية مشجعة للطلبة على أداء واجباتهم					
16.	تحرص على تشكيل المجلس المدرسي وفق معايير المجالس المدرسية					
17.	تعقد ندوات لأولياء الأمور لمناقشة مستوى التحصيل لأبنائهم					
18.	تستعين بأولياء الأمور من ذوي الاختصاص في تنفيذ ندوات توعوية					
19.	تستعين بمؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة لتنفيذ بعض البرامج والأنشطة المدرسية					
20.	تستجيب لأراء ومقترحات أولياء الأمور لتحسين العملية التعليمية					

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

 **الجامعة الإسلامية بغزة**
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي: 2400 مكتب عميد كلية التربية

Ref الرقم

Date /63/ع/ التاريخ

03 رجب 1442 هـ

15 فبراير 2021 م

الحضرة

حفظه الله،

سعادة الأخ الدكتور / زياد ثابت

وكيل وزارة التربية والتعليم الفلسطيني

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم كلية التربية تحياتها، يرجى التكرم بالعلم أن الطالبة/ هبة عبد الرحمن غانم برقم جامعي 220170008 مسجلة ضمن طلبة الماجستير في كلية التربية تخصص أصول التربية - إدارة تربوية، وخطتها بعنوان:

"درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي"

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، والسماح لها بتطبيق استبانة دراستها على الفئة المستهدفة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس مديريات غزة التعليمية، وذلك بهدف البحث العلمي فقط.

والله ولي التوفيق،،،

عميد كلية التربية

أ.د. إبراهيم الأسطل



* صورة للملف.

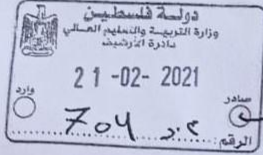
EDMI NOTE 9

ص.ب. 108 الرمال غزة فلسطين

هاتف: + 970 (8) 264 4400 فاكس: + 970 (8) 264 4800

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine

public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps



الرقم: و.ت.خ. مذكرة داخلية ()
التاريخ: 2021/02/21م
الموافق: 9 رجب، 1442هـ

المحترمون

السادة / مديرو التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ هبة عبد الرحمن غانم والتي تجري بحثاً بعنوان :

" درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية

لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول

التربية- إدارة تربوية، في تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمديريتك الموقرة، وذلك

حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

أ. رشيد محمد أبو جججوح
مدير عام التخطيط والتطوير



نسخة:

- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشئون للتعليم العالي
- السيد/ د.م.ع الإبراهيم والصحة المدرسية
- السيدة/ عبير الأشقر
- الملف.
- المحترم.
- المحترم.
- المحترم.
- المحترمة.