

The Degree of Effective Leadership Practice among Secondary School Principals within the Green Line and its Relationship to the Professional Development of Teachers

Eiman Mohammad Nassar*

Prof. Khalifa Mustafa Abu Ashour**

Received 2/3/2023

Accepted 19/4/2023

Abstract:

The study aimed to identify the degree of effective leadership practice among secondary school principals within the Green Line and its relationship to the professional development of teachers. The study adopted the descriptive correlational methodology, and the questionnaire as a tool for collecting data. It was applied to a sample of (400) principals and teachers who were selected using a simple random method. The findings of the study revealed that the degree of practicing effective leadership among secondary school principals within the Green Line was high, and there was a positive, moderate, statistically significant correlation between the degree of practicing effective leadership among secondary school principals within the green line and the level of professional development for teachers.

Keywords: Effective leadership, Professional development, Secondary school principals, Green Line.

Palestine\ eiman.seren@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ AbuAshour@yu.edu.jo **



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين

ايمان محمد نصار*

أ.د. خليفة مصطفى أبو عاشور**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (400) من المديرين والمعلمين اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة كبيرة؛ وكشفت النتائج أنّ مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التنمية المهنية للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفاعلة، التنمية المهنية، مديرو المدارس الثانوية، الخط الأخضر.

* فلسطين / eiman.seren@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ AbuAshour@yu.edu.jo

المقدمة:

تُعد القيادة أحد المفاهيم القيادية تناوَلًا في الدراسات والأبحاث؛ لما لها من أثر واضح في أداء المؤسسات ونجاحها، لذلك فقد أصبحت المؤسسات الإدارية بحاجة ماسة إلى قيادات قادرة على النهوض بمؤسساتها وتحقيق أهدافها، إذ تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، وممارستها من العوامل الرئيسة التي تُسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية، وتكمن أهميتها في المؤسسات من خلال توجيه السلوك الإداري للقائد.

وظهرت القيادة الفاعلة استجابة لارتفاع حدة الاضطرابات الحاصلة في الميدان، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والنجاح ما لم تكن على كفاءة ومقدرة عالية في أدائها لأعمالها، فالمؤسسة المبدعة بحاجة إلى قادة فاعلين للنهوض بها، واستمرارها في الرقي والتقدم والازدهار، وتحسين البيئة العملية لأفرادها، وتوفير جميع الإمكانيات لتحقيق أهدافها على أكمل وجه (Iswanto et al, 2020).

لذلك أضحت القيادة الفاعلة من المهارات الأساسية للقائد التربوي، ولأن القيادة بمفهومها العام تؤثر في الآخرين، توجب أن يكون هذا التأثير في المؤسسة التعليمية مبنياً على الإقناع، وهذا يتطلب من القائد التخلص من الروتين المعتاد واستيعاب كل ما هو جديد في العمل الإداري، ومنح الصلاحيات وإطلاق حرية التفكير الإبداعي للمعلمين، وبهذا يستطيع القائد أن يوفر بيئة إدارية تُساعده على تنمية مقدراته، وزيادة مهاراته الشخصية، الأمر الذي يُمكنه من استثمار طاقات المعلمين في تحديد المشكلات التي قد تواجهه (Zhang et al, 2020).

ولأن قائد المدرسة الفاعل مسؤول عن سير العملية التربوية في مدرسته، فإن كثيراً من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدراته على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المنافسة والبحث بين أفرادها، (Abdul Majeed, 2021). لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالقيادة وتعزيز نموهم وبناء شخصيتهم القيادية، وتفعيل مبادئ القيادة الفاعلة لديهم في إطار أخلاقي إنساني للارتقاء في تطوير أداء المؤسسات التعليمية ومواجهة مشكلاتها وتحدياتها، والقائد الفاعل هو الذي يمتلك قاعدة عريضة من المدخلات والأساليب، ويقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، ويُظهر مقدرة عالية لفهم البيئة المحيطة به، ويستثمر جميع الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار لتحقيق الريادة في مؤسسته (Al Sabra, 2018).

وتبرز الحاجة للقيادة الفاعلة للسمو بالعلاقة بين القائد والمعلم، وإيجاد مدارس تتعم بالنشاط والعمل بروح الفريق، وتعمل على تقديم منتج عالي الجودة، وتقوم بدورها الفاعل تجاه المجتمع، وللقائد الفاعل دور مهم تجاه المعلم، فالمعلم أهم دعائم العملية التعليمية، فهو الذي يلتقي بالطلبة بشكل مباشر، لذلك فإن عملية إعداده وتجهيزه ورفع مستواه من الضروريات الملقة على عاتق القائد التربوي، مما يستلزم ضرورة تغيير النظرة نحو العملية التربوية، وتحسين الأداء المهني للمعلم لزيادة فاعليته ورفع مستوى عطائه وأدائه بما ينعكس على الطلبة (Qahwan, 2012).

وذكر ماسوري وآخرون (Masuri et al, 2021) أن تحسين نوعية التعليم في المدارس لن يتم إلا من خلال تطوير مستوى المعلمين الذين يعملون في تلك المدارس، وحتى يتمكن التعليم من تلبية متطلبات العصر، فإنه ينبغي تخريج نوعية من المتعلمين القادرين على تنمية أنفسهم باستمرار، ولا يتم ذلك إلا بتوفير المناخ التعليمي المناسب وتوفير المعلمين المؤهلين، وهذا ما تسعى إليه الدول المتقدمة، فالتنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم، وتطوير تعلم الطلبة للمهارات اللازمة لهم مما يؤدي إلى تحقيق مجتمع التعلم.

ويقع عبء التنمية المهنية للمعلمين بشكل رئيس على قائد المدرسة، إذ يمثل شخصية مهمة في العملية التعليمية، فهو الفاعل والمحرك في مدرسته، والمتصدي للصعاب، والداعم للإبداع والابتكار من خلال ممارساته القيادية، ويؤدي دوراً مهماً في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وذلك عن طريق اقتناع الآخرين برؤيته وأفكاره، وعن طريق بث روح رغبة التجديد في الفريق الذي يعمل معه (Al Janani, 2019).

وتأسيساً على ما سبق يُلاحظ أن قائد المدرسة الفاعل يستطيع إحداث التطوير المطلوب في مؤسسته التعليمية؛ مما يؤدي تدريجياً إلى تغييرها وتطويرها نحو الأفضل بمجالاتها كافة، وهذا ما يتطلبه العصر الحالي، الذي يتسم بالتحويلات السريعة جداً، والقائد بوصفه مشرفاً مقيماً يشرف على العمليات التدريسية، وما يتصل بها من جوانب تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين، ويتضح ذلك من خلال تطوير المناهج وطرق التدريس، وتحصيل الطلبة ونموهم الشامل. كما يمكن لقائد المدرسة أن يؤدي دوراً فاعلاً في تحفيز المعلمين في المدرسة؛ لرفع كفاياتهم العلمية بتشجيعهم للاشتراك في دورات تدريبية تقام داخل المدرسة وخارجها. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية

المهنية للمعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ أحد الباحثين الباحثان من خلال اهتمامهما بواقع المدارس داخل الخط الأخضر تفاوتاً في تنفيذ ممارسات الإدارة الفاعلة، وتباين توفر خططاً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فضلاً عن قصور في وضع رؤية مستقبلية للنهوض بالمدرسة والارتقاء بمستواها، مما قد يؤدي إلى تقليل دافعية المعلمين تجاه النمو المهني. كما أن بعض مديري المدارس داخل الخط الأخضر يقتصر اهتمامهم بجوانب الأنظمة والتعليمات والقوانين والابتعاد دون الاهتمام بالقيادة الفاعلة في إدارة المدارس مما يؤدي إلى التفاوت في ممارستهم للإدارة الفاعلة فيها، وهذا بدوره يؤدي إلى التفاوت في وجهات النظر حول التنمية المهنية للمعلمين.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة كدراسة: (Al-Jaafara & Al-Tarif, 2018)؛ (Al-Amoudi, 2017) تبين أن هناك درجة تطبيق متوسطة للإدارة الفاعلة، الأمر الذي ربما ينعكس على أداء المديرين، فقد أكدت دراسة العلي (Al-Ali, 2022) أن دور مديري المدارس في تحقيق النمو المهني لدى معلمي المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة. ومن خلال الرجوع للمصادر المعرفية تبين عدم وجود دراسات بحثت في العلاقة بين الإدارة الفاعلة والتنمية المهنية للمعلمين، مما شكل دافعاً قوياً للقيام بالدراسة الحالية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. ما مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التنمية المهنية للمعلمين؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2. التعرف إلى مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

3. بيان العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التنمية المهنية للمعلمين.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة من خلال الإسهام في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات حول موضوع البحث، وتعد هذه الدراسة -حسب علم الباحثين- من الدراسات الحديثة، وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المجال الذي تدرسه الذي يعد من أهم الموضوعات المهمة في مجال الحقل التربوي، وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، كما تبرز أهمية الدراسة أنها ستحتوي على توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

الأهمية التطبيقية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

1. المسؤولون عن التعليم في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؛ إذ ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة، وما لها من أهمية

في سير العملية التعليمية في المدارس.

2. مديرو المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؛ إذ ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للقيادة الفاعلة في عملهم الإداري، وإشرافهم التعليمي، التي تعد من أنماط القيادة المهمة لنجاح العملية التي التعليمية التعليمية.

3. المعلمون في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر؛ إذ ستزودهم نتائج هذه الدراسة بمستوى التنمية المهنية الذي حققوه في العملية التعليمية بما ينسجم مع الرؤى والأهداف الموضوعية.

4. الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء مزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- **القيادة الفاعلة اصطلاحاً:** "مقدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قنوات جديدة تؤثر في الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة" (Stronge & Xu, 2021, 16). **وتُعرف إجرائياً:** القيادة التي تعمل على تنمية العلاقات بين رؤوسيتها، بحيث يسود جو من التعاون والانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح المعلمين، ومصلحة المؤسسة التعليمية، بما يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وسنُقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي طورت لهذا الغرض.
- **التنمية المهنية اصطلاحاً:** "عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تُلزم المعلمين بقيامهم الفاعل بالمسؤوليات اليومية، وتنمية ما يتوافر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها، وسد العجز فيها لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين فاعلية المعلمين، وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي للمعلمين" (Al-Satori & Al-Julabi, 2020, 46). **وتُعرف إجرائياً:** العملية المستمرة لإعداد المعلمين حتى يصلوا إلى أفضل الخبرات التعليمية التعلمية، والتي تساعدهم على إتمام عملهم بكل سهولة ويسر، وسنُقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها معلمو المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي طورت لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** تمّ تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023).

الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعُرضت

الدراسات السابقة بتسلسل زمني، من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: دراسات القيادة الفاعلة

هدفت دراسة العامودي (Al-Amoudi, 2017) الكشف عن فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق بالأردن، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (241) مديراً ومديرة، و(524) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة.

وسعت دراسة الجعافرة والطريف (Al-Jaafara & Al-Tarif, 2018) التعرف إلى واقع جودة أداء مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفاعلة، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (1150) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء معايير القيادة الفاعلة جاءت بدرجة متوسطة.

في حين سعت دراسة عمر وآخرون (Umar et al, 2021) الكشف عن فاعلية ممارسات القيادة الرئيسة في المدارس الثانوية في ولاية النيجر، نيجيريا، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (154) مديراً، و(269) رئيس قسم، و(25) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مجلس التعليم الثانوي في ولاية النيجر، أظهرت النتائج أن مدى ممارسات القيادة الرئيسة وخصائص فاعلية المدرسة في المدارس الثانوية في ولاية نيجر جاءت بدرجة مرتفعة.

وسعت دراسة بولانل (Bolante, 2022) الى معرفة المهارات القيادية الفاعلة التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية العامة في جنوب غرب نيجيريا والعلاقة بين هذه المهارات القيادية وفاعلية المدرسة من حيث التحصيل الدراسي للطلبة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والإدارية بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس وفاعلية المدرسة.

ثانيًا: دراسات التنمية المهنية

هدفت دراسة القرني (Al-Qarni, 2019) الكشف عن احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (1242) معلمًا ومعلمة، أظهرت النتائج أنّ احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض على الأداة ككل جاءت بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة (Suebsing & Nuangchalem, 2021) استكشاف كفاءة تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات لمعلمي المرحلة الابتدائية من خلال التنمية المهنية لمعلمي المدارس في مقاطعة روي إت تايلاند، استخدام دليل تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) للمعلم، واختبار التحصيل، واستبانة الرضا، تمّ تطبيقها على (200) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج أن كفاءة تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات لمعلمي المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة الجبور (Al-Jabour, 2022) التعرف إلى دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلمين المدارس في لواء الموقر، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (92) معلمًا ومعلمة، أظهرت النتائج أنّ دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الموقر جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرى العتيبي والمنقاش (Al-Otaibi & Al-Munqash, 2022) دراسة هدفت لتطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (630) مشرفًا ومشرفة، أظهرت النتائج أنّ واقع إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، إذ جاءت مرحلة تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين في الرتبة الأولى، وتأتي مرحلة تصميم برامج التنمية المهنية في الرتبة الثانية، ومرحلة تحديد الاحتياجات من برامج التنمية المهنية في الرتبة الثالثة، ومرحلة تقييم برامج التنمية المهنية بالمرتبة الرابعة كأقل المراحل من حيث الموافقة.

ملخص الدراسات السابقة

1. **المنهجية:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واختلفت مع جميع الدراسات السابقة المشار إليها في هذه الدراسة من حيث المنهج؛ كدراسة العامودي (Al-Amoudi, 2017)، ودراسة بولونل (Bolanle, 2022) استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي كدراسة الجعافرة والطريف (Al-Jaafara & Al-Tarif, 2018)، وعمر وآخرون (Umar et al, 2021)، والقرني (Al-Qarni, 2019)،
2. **العينة:** طبقت الدراسة الحالية على المديرين والمعلمين، وتشابهت مع بعض الدراسات كدراسة العامودي (Al-Amoudi, 2017)، وعمر وآخرون (Umar et al, 2021)، وبولونل (Bolanle, 2022). بينما اختلفت مع دراسة الجعافرة والطريف (Al-Jaafara & Al-Tarif, 2018)، ودراسة القرني (Al-Qarni, 2019) التي طبقت على المعلمين.
3. **الأداة:** استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة: (Al-Amoudi, 2017؛ Al-Jaafara & Al-Tarif, 2018؛ Umar et al, 2021؛ Bolanle, 2022).

الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة لمختلف أجزاء الدراسة وفي تفسير النتائج. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين. إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود إطلاع الباحثين جمعت المتغيرين ببعضهما، ولا توجد دراسة سابقة تناولت حيز التطبيق.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (5549) فرداً، فقد بلغ عدد المديرين (148) مديراً ومديرةً، وبلغ عدد المعلمين (5401) معلماً ومعلمةً، وذلك حسب إحصائية قسم الموارد البشرية للمدارس داخل الخط

الأخضر للعام الدراسي (2022).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (402) من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، موزعين على (104) مديرين ومديرات، و(298) معلمًا ومعلمة. وذلك وفقًا لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونيًا على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

بغرض تطوير أداة الدراسة، والتي تكونت من جزأين؛ الأول: لقياس درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة دراسة الجعافرة والطريف (Al-Jaafara & Al-Tarif, 2018)، ودراسة العامودي (Al-Amoudi, 2017) إذ تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات؛ والثاني: لقياس مستوى التنمية المهنية للمعلمين لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، إذ تم الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة القرني (Al-Qarni, 2019)، ودراسة العتيبي والمنقاش (Al-Otaibi & Al-Munqash, 2022) إذ تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقييم، في عدد من الجامعات، والبالغ عددهم (13) محكمًا؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بما نسبته (80%) فأعلى من جميع ملاحظات المحكمين. التي اقتصر على حذف مجموعة من الفقرات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، كما تم إعادة ترتيب الفقرات وبهذا أصبحت أداة درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر بصورتها النهائية مكونة من (23) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات؛ أما أداة مستوى التنمية المهنية للمعلمين بصورتها النهائية مكونة من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديراً ومعلماً، من خارج عينة الدراسة ومن مجتمع الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيَّن في الجدولية (1، 2).

الجدول (1) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة قياس درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	0.83**	0.84**	2	0.8**5	0.78**	2	0.73**	0.86**
2	0.91**	0.80**	3	0.83**	0.85**	3	0.92**	0.87**
3	0.95**	0.86**	4	0.89**	0.87**	4	0.88**	0.82**
4	0.92**	0.86**	5	0.85**	0.78**	5	0.92**	0.76**
5	0.94**	0.81**	6	0.71**	0.69**	6	0.93**	0.75**
6	0.86**	0.83**	7	0.90**	0.89**	7	0.87**	0.76**
7	0.86**	0.76**	8	0.88**	0.87**	8	0.85**	0.76**
1	0.75**	0.74**	1	0.86**	0.77**			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة قياس مستوى التنمية المهنية للمعلمين داخل الخط الأخضر

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	0.78**	0.80**	1	0.76**	0.75**	1	0.88**	0.81**
2	0.88**	0.86**	2	0.82**	0.82**	2	0.78**	0.75**
3	0.84**	0.77**	3	0.81**	0.76**	3	0.85**	0.86**
4	0.88**	0.90**	4	0.87**	0.85**	8	0.86**	0.84**
5	0.88**	0.81**	5	0.84**	0.78**	5	0.84**	0.82**
6	0.68**	0.67**	6	0.91**	0.90**	6	0.96**	0.91**
7	0.81**	0.80**	7	0.87**	0.80**	7	0.85**	0.85**
8	0.86**	0.81**	8	0.91**	0.87**	8	0.82**	0.78**

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدولية (1، 2) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة-ته (test-retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدولية (3)، (4).

الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة قياس درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

المجال	معاملات ثبات:		عدد الفقرات
	الاتساق الداخلي	الإعادة	
الجانب المعرفي	0.96	0.83	7
الجانب الأخلاقي	0.94	0.89	8
الجانب السلوكي	0.95	0.67	8
الأداة ككل		0.91	23

يلاحظ من الجدول (3) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة فاعلية القيادة تراوحت بين (0.94-0.96)، وتراوحت قيمة ثبات الإعادة بين (0.67-0.89).

الجدول (4) معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة قياس مستوى التنمية المهنية للمعلمين داخل الخط الأخضر

المجال	معاملات ثبات:		عدد الفقرات
	الاتساق الداخلي	الإعادة	
التطوير الذاتي	0.93	0.83	8
بيئة التعلم	0.94	0.72	8
المعرفة الأكاديمية والتربوية	0.95	0.85	8
الأداة ككل		0.88	24

يلاحظ من الجدول (3) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة التنمية المهنية تراوحت بين (0.93-0.95)، وتراوحت قيمة ثبات الإعادة بين (0.67-0.89).

معيّار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأداتين للحكم (درجة ممارسة القيادة الفاعلة، ومستوى التنمية المهنية)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (0.80=1/5-5) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

- من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جدًا.

- من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة قليلة.
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة متوسطة.
- من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة كبيرة.
- (4.2) فأكثر درجة كبيرة جدًا.

عرض النتائج

تناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيم القيادة الفاعلة

لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الجانب المعرفي	3.60	0.62	كبيرة
2	3	الجانب السلوكي	3.38	0.63	متوسطة
3	2	الجانب الأخلاقي	3.36	0.68	متوسطة
		الأداة ككل	3.44	0.59	كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أنّ درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت ضمن كبيرة، بوسط حسابي (3.44). وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الجانب المعرفي في الرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال الجانب السلوكي في الرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الجانب الأخلاقي في الرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر يدركون أهمية القيادة الفاعلة في العمل الإداري، ودورها في تحفيز المعلمين نحو العمل، وزيادة دافعيتهم وفاعليتهم نحو اتمام المهمات الموزعة عليهم، وحرصهم على إشراك المعلمين في إدارة المدرسة وإقامة علاقات طيبة متبادلة بين المديرين والمعلمين، وثقة مديري المدارس داخل الخط

الأخضر بالمعلمين ومقدراتهم وإمكاناتهم التي يمتلكونها. ويعزى السبب في ذلك أيضاً لامتلاك مديري المدارس داخل الخط الأخضر لمعايير القيادة الفاعلة، وحرصهم الكافي على تنمية أنفسهم مهنيًا من خلال استثمار فرص التنمية المهنية المتوافرة لهم على مستوى المديريات داخل الخط الأخضر من ورش تدريبية، واطلاعهم على خبرات وتجارب سابقه لمديرين ومديرات متميزين، ومشاركتهم بالجوائز المحلية والإقليمية والعالمية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عمر وآخرون (Umar et al, 2021) التي أظهرت أن مدى ممارسات القيادة الرئيسة وخصائص فاعلية المدرسة في المدارس الثانوية في ولاية النيجر جاءت بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العامودي (Al-Amoudi, 2017) التي أظهرت أن درجة فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق جاءت متوسطة.

مجال الجانب المعرفي

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الجانب المعرفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يملك مهارات توظيف الحاسوب في العملية الإدارية	3.68	0.79	كبيرة
2	2	يحدد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني للمعلمين	3.61	0.74	كبيرة
2	6	يملك المقدرة على إدارة الوقت	3.61	0.78	كبيرة
2	7	يدير الاجتماعات المدرسية بفاعلية	3.61	0.85	كبيرة
5	4	يحدد الاتجاهات المستقبلية لسير العمل في المدرسة	3.60	0.80	كبيرة
6	3	يملك المقدرة على تحويل رؤية المدرسة إلى أهداف واقعية	3.59	0.76	كبيرة
7	5	يملك المقدرة على حل المشكلات الإدارية بفاعلية	3.49	0.82	كبيرة
		الكل	3.60	0.62	كبيرة

يلاحظ من الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال الجانب المعرفي قد تراوحت بين (3.49-3.68)، إذ جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يملك مهارات توظيف الحاسوب في العملية الإدارية"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة كبيرة، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون المهارات التكنولوجية التي تعينهم على توظيف الحاسوب في العملية التعليمية والإدارية، فالحاسوب أسهم في تخفيف الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة كالأعمال والمهام الإدارية والمالية والفنية، ومتابعة حضور المعلمين والطلبة، وإعداد جدول الدروس، والرد على استفسارات أولياء الأمور، وعقد الاجتماعات الإلكترونية مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن طريق هذه التقنيات. في حين جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يملك المقدرة

على حل المشكلات الإدارية بفاعلية" بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.82) بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون المهارات القيادية التي تُعينهم على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا ناتج عن خبرتهم العلمية والعملية في العملية الإدارية واحتكاكهم بالمعلمين، وبعدد من تلك المشكلات التي واجهتهم طيلة عملهم الإداري، فيسهمون في تحديد المشكلة وتأثيرها في العملية التعليمية، ومن ثمَّ يضعون الهدف والحلول الممكنة لحل تلك المشكلات بالطرق الإبداعية، واختيار البديل المناسب، فضلاً عن إشراك المعلمين في تلك القرارات.

مجال الجانب الأخلاقي

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال الجانب

الأخلاقي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يُحافظ على المال العام ويستثمره بفاعلية لمصلحة المدرسة	3.74	0.88	كبيرة
2	8	يُقدم مصلحة العمل على مصالحه الشخصية	3.62	0.88	كبيرة
3	3	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	3.40	0.87	كبيرة
3	2	يتمثل الأمانة والنزاهة في تصرفاته	3.40	0.90	كبيرة
5	1	يتحرى المدير الصدق في تعامله مع المعلمين	3.39	0.84	متوسطة
6	6	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه	3.37	0.88	متوسطة
7	7	يُلبي احتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية	3.13	0.89	متوسطة
8	5	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة	2.87	0.93	متوسطة
		الكلّي	3.36	0.68	متوسطة

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (الجانب الأخلاقي) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.36)، وقد جاءت (5) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، و(4) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (4) التي تنص على "يُحافظ على المال العام ويستثمره بفاعلية لمصلحة المدرسة"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر يُستشعرون أهمية الولاء والانتماء والوفاء للوطن، وأنَّ هذه الأموال ملك للجميع وليست ملكاً خاصاً له، وينفقها وفقاً للأنظمة والتعليمات المالية، ووفق الأصول وتُشرف عليها جهات مختصة من وزارة التربية والتعليم. في حين جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف

معياري (0.93)، وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس داخل الخط الأخضر يتفاوتون بامتلاكهم سعة الصدر، والعفو والصفح عن المخطئين والمسيئين في العمل المدرسي، كما أنهم أنهكوا بالواجبات الإدارية الملقاة على كاهلهم من قبل وزارة التربية والتعليم خصوصاً بعد جائحة كورونا مما ولد لديهم ضيق الصدر والاستثارة بسهولة.

مجال الجانب السلوكي

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال الجانب

السلوكي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	3.82	0.89	كبيرة
2	1	يوزع المهمات على المعلمين وفقاً لمقدراتهم وتخصصاتهم	3.57	0.80	كبيرة
3	5	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	3.53	0.90	كبيرة
4	3	يُعزز العمل الناجح لدى المعلمين	3.42	0.85	كبيرة
5	7	يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين	3.37	0.81	متوسطة
6	4	يوضح جوانب القصور للمعلمين ويرشدهم للحل	3.27	0.84	متوسطة
7	2	يُشارك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات	3.10	0.82	متوسطة
8	6	يفوض بعضاً من صلاحياته ومسؤولياته للمعلمين	2.98	0.94	متوسطة
		الكلي	3.38	0.63	متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات الجانب السلوكي قد تراوحت بين (2.98-3.82) بدرجة متوسطة، إذ جاءت (4) فقرات بدرجة كبيرة، و(4) فقرات بدرجة متوسطة، وجاء أعلى تقدير للفقرة (8) التي تنص على "يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة كبيرة، ويعزى السبب في ذلك لوعي المعلمين لطبيعة العلاقة بين المدير وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، وبيرون أن المديرين يحرصون على إقامة علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ويعززون لقاءات التواصل معهم، من خلال عقد اجتماعات لهم، وتوعيتهم بأهمية التواصل فيما بينهم، والمشاركة في نشاطات المدرسة؛ لتحسين نواتج العملية التعليمية، بينما جاء أقل تقدير للفقرة (6) التي تنص على "يفوض بعضاً من صلاحياته ومسؤولياته للمعلمين" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بتفاوت نمط القيادة لدى بعض المديرين الذي يحرص على مركزية القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية، ويمكن تفسير ذلك لتدني اهتمام المديرين بتشكيل

اللجان وتفعيلها في بداية العام الدراسي، وإذا ما تمّ تشكيل اللجان، فتكون صورة الشكل، وتنفذ للمضمون والغاية التي تمّ إنشاؤها لتحقيق هدفه.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، والذي نصّ على: "ما مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس

الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	3.65	0.57	كبيرة
2	2	3.63	0.51	كبيرة
3	3	3.49	0.58	كبيرة
	الأداة ككل	3.59	0.49	كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أنّ مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.59)، وبدرجة كبيرة. فقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال التطوير الذاتي في الرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال بيئة التعلم في الرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة، وأخيراً مجال المعرفة الأكاديمية والتربوية في الرتبة الثالثة، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ الدور الذي يقوم به مديرو المدارس داخل الخط الأخضر في التنمية المهنية للمعلمين ينعكس على العملية التربوية بداخل المدرسة، وبالتالي تنتظم به العملية التربوية ويتحقق الهدف المنشود، ولكن المدرسة التي تُعاني من عدم تطوير وتنمية للمعلم تؤدي إلى وجود أزمات، وعدم مقدرة المدير على إدراك الموقف ومواجهة الأزمة، فإن ذلك كله يقف عائقاً في سير العملية التعليمية، وفشل النظام التعليمي، وبالتالي يؤثر في الطلبة، وفي المجتمع بشكل مباشر، ويُلاحظ في هذه الدراسة أنّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون المقدرة على التعامل مع المعلمين وتطويرهم، ويعود هذا كله إلى الإعداد التربوي التي تعنى به وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Suebsing & Nuangchalerm,

(2021) التي أظهرت أن كفاءة تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات لمعلمي المدارس جاءت بدرجة مرتفعة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية أيضًا مع نتائج دراسة الجبور (Al-Jabour, 2022) التي أظهرت أن دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القرني (Al-Qarni, 2019) التي أظهرت أن احتياجات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

مجال التطوير الذاتي

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال التطوير الذاتي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية	3.80	0.72	كبيرة
2	2	يستخدم مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الكفايات لديه	3.78	0.73	كبيرة
3	3	يتابع المستجدات التربوية في مجال تخصصه	3.74	0.73	كبيرة
4	7	يلتزم بملاحظات (المدير، والمشرف التربوي) لتحسين أدائه المهني	3.65	0.73	كبيرة
5	1	يشارك في (الندوات، والمؤتمرات، والبرامج التدريبية) ذات العلاقة بتخصصه واهتماماته	3.64	0.72	كبيرة
6	6	يستفيد من نتائج الطلبة لتحسين أدائه المهني	3.58	0.77	كبيرة
6	5	يتعاون مع زملائه في (المدرسة وخارجها) من أجل تطوير ذاته مهنيًا	3.58	0.77	كبيرة
8	4	يشارك في (المشروعات والنشاطات) التطويرية على مستوى منطقته	3.42	0.90	كبيرة
		الكلية	3.65	0.57	كبيرة

يلاحظ من الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال التطوير الذاتي قد تراوحت بين (3.42-3.80) بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس داخل الخط الأخضر يسهمون بشكل فاعل في التنمية الذاتية للمعلمين بما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية التعلمية، فيحرص معلمي المدارس على توظيف التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها في العملية التعليمية، والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه لتطوير أدائه المهني. إذ جاءت الفقرة (8) التي تنص على "يوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن معلمي المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون الكفايات التي تُعينهم على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، كما أن مديري المدارس يوفرون تلك التقنيات في مدارسهم مما يُعين معلمي المدارس على تفعيلها في العملية التعليمية. في حين جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يشارك في

(المشروعات والنشاطات) التطويرية على مستوى منطقتها" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن معلمي المدارس داخل الخط الأخضر يبدو أن اهتماماً للمشاركة بالأنشطة والمشروعات على مستوى مدارسهم، وهذا يجعل المجتمع المدرسي مجتمعاً متكاملًا، ويجعل العملية التعليمية والتربوية أكثر حيوية، وأبقى أثرًا، ويُعمق علاقة المدرسة بالمجتمع والبيئة مما يُساعد على تهيئة بيئة تعليمية محفزة وآمنة للجميع.

مجال بيئة التعلم

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال بيئة التعلم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يوظف أساليب متنوعة لجذب انتباه الطلبة في الحصة الصفية	3.78	0.67	كبيرة
2	1	يطوّر التواصل مع الطلبة للمحافظة على المعايير السلوكية المرغوب فيها أثناء التدريس	3.72	0.69	كبيرة
3	2	ينوع من الوسائل التعليمية كلما تطلب الأمر	3.68	0.73	كبيرة
4	7	يربط المادة الدراسية ببيئة الطلبة	3.66	0.73	كبيرة
5	5	يوفر وسائل تعليمية لجذب انتباه الطلبة	3.64	0.76	كبيرة
6	4	يحرص على توفير بيئة صفية تفاعلية داعمة لتعلم الطلبة	3.63	0.74	كبيرة
7	6	يوفر بيئة تعليمية آمنة تحفز التفاعلات البناءة المثمرة بين الطلبة	3.62	0.74	كبيرة
8	3	يستثمر إمكانات الطلبة لإقامة مشروعات إبداعية	3.35	0.88	متوسطة
		الكلية	3.63	0.51	كبيرة

يلاحظ من الجدول (11) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال بيئة التعلم قد تراوحت بين (3.35-3.78) بدرجة كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر يدركون أهمية البيئة التعليمية في تجويد عمليات التعليم وتحسين مخرجاتها، وبناء شخصية متكاملة للطلاب تشمل: (الجوانب العقلية، والسلوكية، والوجدانية)، وإعداد الطلبة لمواجهة التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية المختلفة، وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي، والمقدرة على البحث، وتحصيل المعرفة والتعامل معها واستخدامها، وتوظيف التقنيات الحديثة لتسهيل عملية التعلم للطلبة، وإكساب أنماط التفكير المختلفة، وبخاصة التفكير الناقد، والتفكير الموضوعي، والتفكير الإبداعي. إذ جاء أعلى تقدير للفقرة (8) التي تنص على "يوظف أساليب متنوعة لجذب انتباه الطلبة في الحصة الصفية" في الرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر يتبعون نماذج مختلفة بما يتناسب مع طبيعة الطلبة، فبعضهم يتصف بالتشتت الذهني،

والآخرون ينشغلون بأمور أخرى عن الدرس، فيكون الطلبة حاضرين بأجسامهم وليس بعقولهم، إذ تتفاوت درجة تركيز انتباههم على الدرس. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يستثمر إمكانات الطلبة لإقامة مشروعات إبداعية" بدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن معلمي المدارس داخل الخط الأخضر مكلفون بواجبات يومية تُعيق من استثمار إمكانات الطلبة لإقامة المشروعات الإبداعية، كما أن معلمي المدارس يركزون على تعويض الطلبة على ما فاتهم من النواحي العلمية خلال إغلاق المدارس فيوجهونهم بشكل كبير نحو النواحي العلمية دون الالتفات بشكل كبير لمثل تلك المشروعات.

مجال المعرفة الأكاديمية والتربوية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال المعرفة

الأكاديمية والتربوية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يملك مهارة التواصل والاتصال مع أولياء الأمور لمناقشة مستوى أبنائهم	3.62	0.70	كبيرة
2	1	يُطبق نتائج النظريات التربوية لتدعيم التعلم لدى الطلبة	3.60	0.77	كبيرة
3	3	يُلم بطرق التفكير الخاصة بالمباحث التي يدرسها	3.57	0.79	كبيرة
4	7	يملك المقدرة على إدارة الصف وضبطه بالشكل الصحيح	3.55	0.77	كبيرة
5	4	يُتبع الأمثلة المرتبطة بالمحتوى التعليمي لضمان تعلم فعال للطلبة	3.54	0.76	كبيرة
6	2	يضع خططاً لمتابعة الطلبة غير المتمكنين	3.40	0.77	كبيرة
7	6	يُتابع الخطط الفصلية وإجراءات تنفيذها	3.38	0.77	متوسطة
8	5	يُقدم خططاً إثرائية لمتابعة الطلبة المتفوقين	3.25	0.87	متوسطة
		الكلية	3.49	0.58	كبيرة

يلاحظ من الجدول (12) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال المعرفة الأكاديمية والتربوية قد تراوحت بين (3.25-3.62) بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن معلمي المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون المعرفة الأكاديمية والتربوية في مجال تخصصهم بدرجة كبيرة، وهذا يعود لشعور المعلمين أنهم أصحاب رسالة يسعون لتحقيقها داخل مدارسهم، وامتلاكهم لهوية إنسانية وطنية، ومنظومة قيمية يكونوا بموجبها مثلاً يحتذى في السلوك والالتزام بالعمل، والتحلي بالصبر والحلم والحكمة والتواضع، وتقبل النقد والرأي الآخر، ويمتلكون ثقافة الحوار، كما أن معلمي المدارس داخل الخط الأخضر مؤهلون من النواحي الأكاديمية والتربوية معاً، ويمتلكون المعرفة البيداغوجية للمحتوى، واستراتيجيات متنوعة في العملية التعليمية، ويوظفون استراتيجيات تقويم مناسبة للطلبة تركز على تحسين تعلمهم أكثر من تركيزها على تقييم تحصيلهم.

إذ جاءت الفقرة (8) التي تنص على "يملك مهارة التواصل والاتصال مع أولياء الأمور لمناقشة مستوى أبنائهم"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ معلمي المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون مهارة التواصل والاتصال مع أولياء الأمور لتفعيل شراكتهم مع المعلم. في حين جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يقدم خطأ إثرائية لمتابعة الطلبة المتفوقين" بالترتيب الأخير، بدرجة متوسطة. وقد يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ معلمي المدارس داخل الخط الأخضر أنّ الطلبة المتفوقين يمتازون بخصائص فائقة على مستوى المقدرات العقلية والقيادية، لذلك تعد عملية تعليمهم أصعب من عملية تعليم الطلبة العاديين، وكذلك العبء التدريسي الكبير أمام المعلم يقف عائقاً لوضع هذه الخطط، فضلاً عن ساعات العمل الطويلة للمعلم.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، والذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التنمية المهنية للمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثالث؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التنمية المهنية للمعلمين داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13) قيم معاملات ارتباط مقياس درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة ومقياس مستوى التنمية المهنية للمعلمين داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة أخرى

العلاقة	الإحصائي	المقياس الاول	الجانب المعرفي	الجانب الأخلاقي	الجانب السلوكي
المقياس الثاني	معامل الارتباط	0.55**	0.48**	0.47**	0.57**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	400	400	400	400
التطوير الذاتي	معامل الارتباط	0.51**	0.45**	0.41**	0.52**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	400	400	400	400
بيئة التعلم	معامل الارتباط	0.46**	0.40**	0.39**	0.48**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	400	400	400	400
المعرفة الأكاديمية	معامل الارتباط	0.50**	0.41**	0.43**	0.51**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

العلاقة والتربوية	الإحصائي العدد	المقياس الاول	الجانب المعرفي	الجانب الأخلاقي	الجانب السلوكي
		400	400	400	400

*دالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05).

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى التنمية المهنية للمعلمين. مما يعني أنه كلما التزم مدير المدرسة بالقيادة الفاعلة في مجالات (الجانب المعرفي، والجانب السلوكي، والجانب الأخلاقي)، فإن ذلك سيزيد من التنمية المهنية للمعلمين في مجالات (التطوير الذاتي، والبيئة التعليمية، والمعرفة الأكاديمية)، لذلك ينبغي على مديري المدارس أن يستمروا بهذا الالتزام، وكلما ضعف التزام مديري المدارس بهذه المعايير انعكس ذلك سلباً على التنمية المهنية للمعلمين؛ لأن مديري المدارس حينئذ يكونون قد تخلوا عن قيادتهم الفاعلة في العملية الإدارية والتعليمية. وربما يعود السبب في هذه العلاقة لخضوع المديرين في السنوات القليلة الماضية لبرنامج القيادة من أجل المستقبل، الذي زود المديرين بأساليب واستراتيجيات حديثة ومتنوعة بالقيادة، والذي وضح الفرق بين العمل الإداري والعمل القيادي، وتركيزه على أهمية القيادة بهدف معنوي لتقليل الفجوة بين أداء المعلمين المنخفض والمرتفع. كما أن ممارسة المديرين لنمط القيادة الفاعلة؛ يجعلهم أكثر مقدرة على التغلب على الصعاب التي تواجههم، والمعوقات التي تعترضهم، وما يترتب عليها من نتائج إيجابية لإحداث التميز في أداء معلمهم.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:
- المحافظة على هذه الدرجة الكبيرة من القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، مع إعطاء أهمية أكبر للجانب السلوكي، والأخلاقي.
 - حرص مديري المدارس على كسب ثقة المعلمين، وإشراكهم في عملية صناعة القرارات.
 - متابعة مديري المدارس خطط المعلمين الفصلية، وإجراءات تنفيذها.
 - إجراء دراسات مماثلة في مناطق تعليمية أخرى، للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، وتناول متغيرات أخرى.

References:

- Abdul Majeed, A. (2021). *Modern management foundations principles and objectives*. Cairo: The Arab Press Agency.
- Al Janani, F. (2019). *Active learning and its effectiveness in developing teaching skills*. Amman: Al-Radwan for Publishing, Distribution and Printing.
- Al Sabra, A. (2018). *Administrative leadership concept and theories*. Amman: Dar Azmana for Publishing, Distribution and Printing.
- Al-Ali, T. (2022). The degree of achieving professional growth for primary school teachers in Bani Obeid District from their point of view. *Journal of Educational Studies and Research*, 2(5), 487-511.
- Al-Amoudi, L. (2017). *The effectiveness of educational leadership among school principals in Mafraq Governorate*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Jaafara, S., & Al-Tarif, A. (2018). The reality of the quality of the performance of public secondary school principals in Jordan in light of effective leadership standards from the point of view of its teachers. *Dirasat of Educational Sciences*, 45(4), 365-389.
- Al-Jabour, A. (2022). The role of school principals in the professional development of teachers from the point of view of school teachers in the Muwaqqar District. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(11), 1-31.
- Al-Otaibi, A., & Al-Munqash, S. (2022). Developing the management of professional development programs for teachers in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the Korean experience. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 38 (2), 288-332.
- Al-Qarni, M. (2019). Self-professional development needs of primary school teachers in Riyadh. *Journal of the College of Education at Al-Azhar University*, 1 (177), 343-399.
- Al-Satori, A., & Al-Julabi, J. (2020). *General teaching methods*. Amman: Dar Amjad for Publication and Distribution.
- Bolanle, A. O. (2022). Principals' leadership skills and school effectiveness: The case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020). Transformational leadership, creative leadership, and creative performance. In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)* (83-87). Atlantis Press.

- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Masuri, M., Fitria, H., & Mulyadi, M. (2021). Improving the quality of education in public primary school. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(3), 259-263.
- Qahwan, M. (2012). *Professional development for general secondary education teachers in the light of comprehensive quality standards*. Amman: Dar Ghaida for publication and distribution.
- Stronge, J. H., & Xu, X. (2021). *Qualities of effective principals*. ASCD.
- Suebsing, S., & Nuangchalerm, P. (2021). Understanding and satisfaction towards stem education of primary school teachers through professional development program. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 10(2), 171-177.
- Umar, O. S., Kenayathulla, H., & Hoque, K. (2021). Principal leadership practices and school effectiveness in Niger State, Nigeria. *South African Journal of Education*, 41(3).
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.