

The Leadership Role of School Principals and its Relationship to the level of School Excellence within the Green Line

Ehsan Ahmed Khalaily*
Dr. Mohammed Saleh Banihani**

Received 15/9/2022

Accepted 19/11/2022

Abstract:

The study aimed to identify the leadership role of school principals and its relationship to the Level of school excellence within the Green Line. A descriptive correlational methodology using a questionnaire was applied. The sample consisted of (450) teachers. The results indicated that the level of the leadership role of school principals and School excellence were medium. In addition, a positive, direct, and statistically significant correlation at significance level (0.01) was found between the level of the leadership role of school principals and School Excellence.

Keywords: Leadership, Role School, Principal, School Excellence, Teachers, Within the Green Line.

الدور القيادي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى التميز المدرسي داخل الخط الأخضر

إحسان أحمد خلايلة*

د. محمد صالح بني هاني**

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن الدور القيادي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى التميز المدرسي داخل الخط الأخضر. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (450) معلمًا ومعلمة. ولجمع البيانات استخدمت استبانة الدور القيادي لمديري المدارس، واستبانة التميز المدرسي. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الدور القيادي لمديري المدارس ومستوى التميز المدرسي حصلًا على تقدير متوسط، فضلًا عن ذلك، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية كبيرة طردية ودالة احصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين مستوى الدور القيادي لمديري المدارس والتميز المدرسي المؤسسي. الكلمات المفتاحية: الدور القيادي، مديرو المدارس، التميز المدرسي، المعلمون، داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ ehsan1977@gmail.com

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

المقدمة

تُعد المدرسة من أهم المؤسسات التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، لذلك فإنها تحتاج إلى قائد يسير بالعملية التعليمية نحو النجاح والتميز، وهو مدير المدرسة، الذي يُعدّ الشخص المنوطة به قيادة جميع الجهود والكوادر البشرية التي يعايشها ضمن إطار عمله، وتوجيهها، وتسيير الأعمال في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ونظرًا لأهمية مدير المدرسة ودوره القيادي فيها، برز مفهوم القيادة في الميدان التربوي والمدرسي، إذ تمثل القيادة المقدرة على التعامل مع موقف معين بكفاءة وفاعلية، والتأثير في الآخرين والسيطرة عليهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف آنية (Al-Ghamdi, 2020). وتشير أيضًا إلى عملية اقناع الآخرين والتأثير فيهم، وإتباع الطريقة التي يحددها القائد من أجل الوصول للأهداف المنشودة للمدرسة، فالقائد يستمد قوته من شخصيته وذكائه وخبرته ومهاراته وجرأته ورؤيته لنفسه ومركزه (Atwi, 2014). لذلك فإن القيادة المدرسية من أهم مجالات القيادة في المجتمع التي تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها وغاياتها، وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم في عصر سريع التغير، وتحقيق أهداف المدرسة، من أجل تقدم المجتمع ونموه والارتقاء به (Al-Zoubi, 2014).

وتأتي أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، كونه الشخص المسؤول عن تنفيذ الخطط والمهام وتحمل والمسؤوليات التي تحقق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ومواجهة المشكلات المدرسية، وتطوير عناصر العملية التعليمية كافة، وذلك بأدائه المتميز (Caceres, 2019). ويعتمد نجاح مدير المدرسة في قيادته المدرسية على إيجاده حلولاً دقيقة وسريعة وفعالة ومقبولة للمشكلات التي تواجهه في العمل المدرسي، واعتمادًا على رؤية المدرسة، وبرامجها التطويرية (Harris, 2013). فالمدير المتميز يعتمد على تطبيق المهام وتحمل والمسؤوليات التي يتطلبها العمل، وتنظيم بيئة العمل بكفاءة واقتدار (Obiweluzor, 2015). لذلك فإن مدير المدرسة له أهمية كبيرة في تنظيم الأمور والأعمال داخل المدرسة وخارجها، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها بشكل متميز (Mohammed, Edu and Etoh, 2020).

وعليه أصبح التميز المدرسي المؤسسي إطار عمل تكون فيه المدارس مسؤولة عن التحسين المستمر لجودة خدماتها وتحمل المسؤولية عن الأداء، وتوفير أعلى مستوى ممكن من الممارسة المثلى، ويكون مدير المدرسة مسؤولاً عن ذلك، لذلك فإن الدور القيادي لمدير المدرسة لتحقيق

التميز المدرسي المؤسسي، يمثل الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين للوصول إلى مستويات عالية من إتقان العمل المدرسي وأدائه بصورة مثلى، والوصول إلى مخرجات بمستويات متميزة تعمل على تحقيق رغبات جميع المستفيدين وتوقعاتهم أو تفوقها (Aldaihani, 2014, 127).

ويمثل هدف التميز المدرسي المؤسسي في تحقيق مستويات الأداء المتوازن طبقاً لمستويات أداء محددة مسبقاً، مثل جودة العاملين والطلبة، وكفاءة الموارد، والشراكة الفعالة مع المجتمع المحلي، وتوافر مناهج شاملة، وامتلاك مديري المدارس المعرفة والمهارات والمقدرات الضرورية لتحقيق الأعمال والأدوار في المدرسة بنجاح وتميز (Massil, Atris and Azazi, 2018). ويهدف أيضاً إلى تحقيق التفوق التنافسي للمدرسة مع المدارس المنافسة في بيئة الأعمال على الصعيدين المحلي والدولي، وبقاء المدرسة ونموها وتطورها في طبيعة عملها، والانتقال بها من المستوى المحلي إلى العالمي (Quta, 2021).

أما أهمية التميز المدرسي المؤسسي، فتظهر بمساعدة المدرسة على التوجيه الإيجابي وتطويره، واستخدام المعرفة في تطبيق الأعمال بكفاءة عالية، والعمل على توجيه سلوك العاملين في المدرسة نحو التكيف مع التغيرات في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بأدائها، وتقديم الخدمات بطريقة ابداعية تختلف عن المدارس الأخرى لتحسين جودة مخرجاتها (Al-Slehat and Al-Shaqran, 2021). وهنا، يظهر دور مدير المدرسة بالتميز المدرسي المؤسسي، وذلك بمنحه الصلاحيات للمعلمين لأداء بعض المهمات القيادية، وإشراكهم في صنع القرارات وتنفيذها، وحلهم المشكلات للتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة، وتشجيعهم على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية (Magableh and Al-Maliki, 2021).

ويستنتج من ذلك أن الممارسات والأنماط الإدارية لدى مديري المدارس القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج برؤى وقرارات إبداعية هي من أهم العوامل المؤثرة في أدوارهم القيادية نحو تحقيق التميز المدرسي المؤسسي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقصي الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في التميز المدرسي المؤسسي.

وحظي الدور القيادي لمديري المدارس والتميز المدرسي باهتمام كبير من الباحثين، فقد أجرى أكريفولا (Akrivoula, 2014) دراسة هدفت تعرف أدوار مديري المدارس الثانوية الحكومية في اليونان التشاركية ومقارنتها. واستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. وتكونت عينة

الدراسة من (124) مدير مدرسة. واستخدم مقياس كاتز "Katz" لمهارات المدير وأدواره التشاركية. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون مهماتهم التشاركية ومهاراتهم كمبدعين ومراقبين ومسهلين لعملية التعليم والتعلم بدرجة عالية.

وأجرى خان وأحمد وإقبال (Khan, Ahmad and Iqbal, 2015) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل التي تعزز التميز المدرسي المؤسسي في المدارس الخاصة والحكومية في باكستان، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تصورات المديرين التي تحسن التميز المدرسي المؤسسي وتنميته تتمثل في إرادتهم لدعم المدرسة، وتهيئة بيئة جديدة تهدف إلى التطور والتنمية.

وهدف دراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2018) تعرف درجة ممارسة الدور القيادي لدى مديري المدارس الحومية في محافظة إربد بالأردن. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (208) مديراً ومديرة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الدور القيادي لدى مديري المدارس كانت كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الدور القيادي لدى مديري المدارس في محافظة إربد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2020) الكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة بالسعودية وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (162) قائدة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس يطبقن الممارسات لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة.

وأجرى السليحات والشقرا (Al-Slehat and Al-Shaqran, 2021) دراسة من أهدافها تعرف مستوى التميز المدرسي في مدينة عمان بالأردن، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز المدرسي ككل جاء متوسطاً، وبيئت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المدرسي في المدارس الأردنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح عشرة سنوات فأكثر.

وأجرى مقابلة والمالكي (Magableh and Al-Maliki, 2021) دراسة من أهدافها تعرف مستوى تطبيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة ميسان بالسعودية، واستخدم

المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (269) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية جاءت بدرجة عالية.

وباستعراض الدراسات السابقة، يلاحظ أن هناك تشابهاً بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع الدور القيادي لمديري المدارس مثل دراسة أكريفولا (Akrivoula, 2014) وتناول موضوع التميز المؤسسي في المدارس، مثل دراسة خان وأحمد وإقبال (Khan, 2014) ودراسة السليحات والشقران (Ahmad and Iqbal, 2015)، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، مثل دراسة خان وأحمد وإقبال (Khan, Ahmad and Iqbal, 2015)، ودراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2020). وقد تميزت هذه الدراسة عن تلك الدراسات من حيث هدفها في تقصي الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى التميز المدرسي المؤسسي والعلاقة الارتباطية بينهما، وهذا ما لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

انبثقت فكرة هذه الدراسة، من خلال أن المدارس العربية داخل الخط الأخضر، اتجهت نحو التميز المدرسي المؤسسي والأداء الجيد فيه، وكذلك تحفيز الأداء للمعلمين وذلك باتباع وزارة التربية والتعليم في المنطقة برامج تدريبية لإدارات المدارس وتنفيذها بشكل واسع للابتعاد عن أنماط الإدارة التقليدية وإتباع الأنماط الإدارية الحديثة التي تحفز الأداء وتشجعه، وتقود إلى إعداد كوادر بشرية مؤهلة تستطيع القيام بإنجاز المهمات الموكلة إليهم بكل كفاءة واقتدار، وعلى قدر من تحمل المسؤولية، وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع العربي. إلا أن الواقع ومن خلال خبرة الباحث الأول في المجال التربوي في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، لاحظ تفاوتاً في وجهات نظر المعلمين حول التميز المدرسي المؤسسي بين داعمين ورافضين، وبعضهم يرى أن التميز المدرسي المؤسسي يتراجع نتيجة وجود بعض الصعوبات والتحديات التي تؤثر فيه، مثل ممارسات بعض مديري المدارس للأنماط التقليدية في القيادة، وقصورهم في ممارساتهم لأدوارهم القيادية في المدرسة، وقد أوصت دراسة أكريفولا (Akrivoula, 2014) إلى ضرورة العناية بأدوار مديرو المدارس الإدارية والمهنية وممارساتهم لما لها من دور كبير في تطوير عملية التعليم والتعلم، وكذلك دراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2018) التي أوصت إلى أهمية العناية بالتدريب لمديري

المدارس للقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه. ولذلك تأصلت هذه الفكرة وتعززت القناعة حول معرفة الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقته بالتميز المدرسي المؤسسي.

أسئلة الدراسة:

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز المدرسي في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر والتميز المدرسي المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعرف الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، من أجل تعزيزه.
- تعرف مستوى التميز المدرسي في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، من أجل تعزيزه.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الدور القيادي لمديري المدارس والتميز المدرسي داخل الخط الأخضر.

أهمية الدراسة:

برزت أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

الأهمية النظرية:

وذلك بتعرف الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في التميز المدرسي المؤسسي، بغرض توضيح هذا المفهوم والوقوف على ما يمكن أن يساعدهم في تطوير الدور القيادي لمديري المدارس، وتطوير التميز المدرسي المؤسسي، لجعل المدارس العربية داخل الخط الأخضر أكثر تميزاً، والوصول بها نحو العالمية. فضلاً عن إلى أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تكون ركيزة للباحثين في هذا المجال مستقبلاً.

الأهمية العملية:

قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من: مديري المدارس إذ يتوقع أن تزودهم بتغذية راجعة عن الدور القيادي والتميز المدرسي المؤسسي، مما يساعدهم على تحسين ممارساتهم القيادية لتحقيق أهداف التميز المدرسي المؤسسي بما يواكب العالمية. والجهات التي تدرب مديري المدارس، وذلك بتزويدهم بتغذية راجعة عن كيفية التدريب بشكل أفضل وأنجع لامتلاك الممارسات في الدور القيادي لمديري المدارس التي تحقق التميز المدرسي المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

عرفت مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **الدور القيادي:** "الأسلوب الذي يتبعه القائد التربوي للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكاليف" (Al-Zoubi, 2018, 142). وإجرائيًا، الممارسة والنمط القيادي الذي يتبعه القادة التربويون - مديرو المدارس الحكومية في المناطق العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، في سبيل تحقيق الأهداف التربوية والمجتمعية المنشودة للمدرسة، ويقاس بالدرجة المتحصلة نتيجة استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) التي طورها الباحثان لهذا الغرض.
- **التميز المدرسي المؤسسي:** "التفوق والإبداع في أداء المدرسة عن غيرها من المدارس المنافسة بتقديم أنجح الممارسات وأفضلها في إعمالها ومهامها، بتشكيل سياسات تركز على العاملين فيها والمجتمع بصورة معتدلة لتحقيق غاياتها المرجوة" (Al-Slehat and Al-Shaqran, 2021, 57). وإجرائيًا، الممارسات والإجراءات التي تجعل المدارس العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر متميزة وأكثر تفوقًا وإبداعًا في الأداء لتحقيق غاياتها وأهدافها المنشودة بالمقارنة مع المدارس التنافسية المحيطة بها في المنطقة، وتقاس بالدرجة المتحصلة نتيجة استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تقصي الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في التميز المدرسي المؤسسي.

- **الحد البشري:** معلمو المدارس الحكومية.
- **الحد المكاني:** المدارس العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لأنه الأنسب لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (4882) معلماً ومعلمة في المدارس العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022، حسب إحصائيات مصدرها وزارة التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في العام 2022.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المعلمين تكونت من (450) معلماً ومعلمة في المدارس العربية الحكومية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022، وشكلت ما نسبته (9.2%) من مجتمع الدراسة (Abbas et al., 2007).

أداتا الدراسة: تم استخدام أداتين، هما:

أولاً: استبانة الدور القيادي لمديري المدارس

تم تطوير استبانة لقياس الدور القيادي لمديري المدارس، بالرجوع إلى الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة مثل دراسة أكريفولا (Akriyola, 2014)، ودراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2018)،، وتم الاستعانة بها لتحديد مجالات الدور القيادي لمديري المدارس، وتم إعداد الأداة بصورتها الأولية مكونة من (31) فقرة موزعة في أربعة مجالات: إدارة شؤون التعليم والمنهج وفقراته (1-7)، التطوير المهني للمعلمين وفقراته (8-17)، خدمات شؤون الطلبة وفقراته (18-25)، تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وفقراته (26-31). وقد جرى صياغة فقرات مناسبة تهدف إلى تحديد الدور القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة، ويقوم المستجيب بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات المجالات، وذلك حسب تدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وصححت الأداة بإعطاء القيم الاتية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات سابقة الذكر.

ثانياً: استبانة التميز المدرسي

تم تطوير استبانة لقياس مستوى التميز المدرسي، بالرجوع إلى الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2020)، ودراسة السليحات والشقران (Al-Slehat and Al-Shaqran, 2021)، وتم الاستعانة بها لتحديد مجالات التميز المدرسي المؤسسي، وصياغة فقرات مناسبة تهدف إلى تحديد التميز المدرسي المؤسسي من وجهة نظر عينة الدراسة، وتم إعداد الأداة بصورتها الأولية المكونة من (35) فقرة موزعة في سبعة مجالات: الشؤون الإدارية وفقراته (1-5)، شؤون المعلمين وفقراته (6-10)، شؤون الطلبة وفقراته (11-15)، التطوير المستمر وفقراته (16-20)، الإبداع والابتكار وفقراته (21-25)، تقنية المعلومات وفقراته (26-30)، المسؤولية المجتمعية وفقراته (31-35). ويقوم المستجيب بوضع إشارة (×) أمام كل فقرة من فقرات المجالات، وذلك حسب تدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وصححت الأداة بإعطاء القيم التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر.

صدق الأداتان:

تم التحقق من صدق محتوى أداتي الدراسة بعرضهما بصورتها الأولية على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك وجامعة جدارا، إذ طلب إليهم التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه وللأداة ككل، وإبداء الرأي من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة على الفقرات وملائمة كل أداة لتحقيق أهداف الدراسة. وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً في أفكارها، وقابلية للقياس، تم إجراء التعديلات المطلوبة.

ثبات الأداتين:

تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقتين هما: الأولى بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار إذ تم تطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، ثم إعادة تطبيق الأداتين على العينة ذاتها بفارق زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المستجيبين في مرتي التطبيق. والطريقة الثانية تمت بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) على كل أداة. والجدولان (1) و (2) يوضحان ذلك:

الجدول (1): معاملات الثبات لأداة استبانة الدور القيادي لمديري المدارس

م	المجال	ثبات الإعادة	ثبات كرونباخ ألفا
1	إدارة شؤون التعليم والمنهج	0.90	0.93
2	التطوير المهني للمعلمين	0.92	0.95
3	خدمات شؤون الطلبة	0.91	0.94
4	تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.89	0.91
	الكلية	0.94	

الجدول (2): معاملات الثبات لأداة استبانة التميز المدرسي المؤسسي

م	المجال	ثبات الإعادة	ثبات كرونباخ ألفا
1	الشؤون الإدارية	0.88	0.92
2	شؤون المعلمين	0.92	0.95
3	شؤون الطلبة	0.90	0.94
4	التطوير المستمر	0.87	0.93
5	الإبداع والابتكار	0.91	0.92
6	تقنية المعلومات	0.88	0.90
7	المسؤولية المجتمعية	0.91	0.95
	الكلية	0.93	

يتبين من الجدولين (1) و (2) أن معاملات ثبات أداتي الدراسة باستخدام طريقة الإعادة، ومعادلة ألفا كرونباخ كانت معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة لغايات تحقيق أهداف الدراسة وغرضها.

إجراءات الدراسة:

تم اعتماد التدرج الآتي لمقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة تحقق مجالات أداتي الدراسة وفقراتها وذلك بتصنيف المتوسطات الحسابية حسب الآتي:

(1.00 - 1.80) ضعيفة جداً

(أكثر من 1.80 - 2.60) ضعيفة

(أكثر من 2.60 - 3.40) متوسطة

(أكثر من 3.40 - 4.20) كبيرة

(أكثر من 4.20 - 5.00) كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تمت في هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، ومناقشتها، وقد عرضت على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته: والذي نص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم

القيادي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للدور القيادي لمديري

المدارس داخل الخط الأخضر

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
3	خدمات شؤون الطلبة	3.36	0.71	1	متوسطة
2	التطوير المهني للمعلمين	3.34	0.61	2	متوسطة
1	إدارة شؤون التعليم والمنهج	3.30	0.67	3	متوسطة
4	تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.26	0.79	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.57		متوسطة

يبين الجدول (3) أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر جاءت بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى التفاوت في خصائص مديري المدارس وسماتهم القيادية، فعلى الرغم من حرص وزارة التربية والتعليم على تعيين مديرين ذوي كفاءة عالية إلا أن السمات الشخصية للمدير تؤدي دورًا مهمًا في امتلاكه الدور القيادي وممارسته على أرض الميدان التربوي في المدرسة وخارجها. كما أن مديري المدارس أحيانًا ما يواجهون تحديات في تطبيق أدوارهم القيادية نتيجة الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم والتي قد لا تتسجم أحيانًا مع رؤيتهم القيادية وأهدافهم التطويرية. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2018) التي بينت أن درجة ممارسة الدور القيادي لدى مديري المدارس في محافظة إربد بالأردن جاءت متوسطة.

ويبين الجدول (3) أن مجال "خدمات شؤون الطلبة" جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى أن الطلبة هم المحور الأساس في العملية التربوية والتعليمية، وإن المدارس قد أنشئت في الأساس من أجل هؤلاء الطلبة وإعدادهم ليكونوا جيلًا صالحًا وفعالًا في المجتمع، كما أنهم عماد الأمة وريقها وتطورها، ولذلك فإن مديري المدارس يحرصون على ممارسة أدوارهم القيادية في سبيل تحقيق ذلك.

وجاء في الرتبة الثانية المجال الثاني "التطوير المهني للمعلمين" وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى مكانة المعلم وقيمه الكبيرة في المدرسة التي تنبثق من دوره في النواحي الأخلاقية والأكاديمية والعلمية، ودوره المهم في نقل العلم والمعرفة وإيصالها للطلبة بأسهل الطرق وأيسرها وأحدثها؛ لذلك يجد مديرو المدارس أنه من الأهمية توفير جميع الإجراءات والتسهيلات التي تُهيئ الظروف المناسبة للمعلمين من أجل تطويرهم المهني، لذلك يشجع مديرو المدارس المعلمين على تبادل الخبرات بينهم وذلك بالزيارات الصفية، والعمل على إيجاد بيئة داعمة ومحفزة ومثيرة للمعلمين المتميزين، وتمكينهم بتدريبهم على المناهج الحديثة والمطورة، وإتاحة الفرصة أمامهم للتنمية المهنية الذاتية.

وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة المجال الرابع "تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي" وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى وجود قصور أحياناً في تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة؛ نتيجة ضعف إمكانات المدارس العربية المادية والمالية التي تعوقها عن المشاركة بفعالية مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة في تخطيط وتنفيذ فعاليات ومناسبات المدارس وأنشطتها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حول خططها التطويرية. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول الدور القيادي لمديري المدارس على فقرات أداة الدراسة، وفيما يأتي تفصيل لها حسب المجالات.

المجال الأول: إدارة شؤون التعليم والمنهج

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات المجال الأول "إدارة

شؤون التعليم والمنهج"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
6	يحدد الموارد التي تضمن نجاح عملية التعليم والتعلم	3.36	0.90	1	متوسطة
3	يجعل تعلم الطلبة أساسياً في أي عمل	3.35	0.86	2	متوسطة
5	يشجع استخدام التكنولوجيا في التعليم	3.35	0.85	2	متوسطة
1	يركز على تطوير التعليم والتعلم	3.34	0.86	4	متوسطة
4	يتخذ إجراءات إدارية لضمان نجاح عملية التعليم والتعلم	3.31	0.90	5	متوسطة
7	يقوم بمراجعة محتويات المناهج الدراسية وإمكانية تحقيقها وواقعيتها في تلبية رغبات الطلبة	3.20	1.03	6	متوسطة
2	يقدر الطلبة في عملية التعليم والتعلم	3.16	0.80	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.30	0.67		متوسطة

أظهر الجدول (4) أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال "إدارة شؤون

التعليم والمنهج" حصلت على متوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة (6) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة. في حين جاءت الفقرة (2) في الرتبة السابقة وحصلت على متوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التطوير المهني للمعلمين

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات المجال الثاني "التطوير المهني للمعلمين"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
8	يشجع تبادل الخبرات بين المعلمين من خلال الزيارات الصفية	3.51	0.99	1	كبيرة
12	يعمل على إيجاد بيئة داعمة للمعلمين المتميزين	3.41	0.95	2	كبيرة
15	يقوم بتمكين المعلمين من خلال تدريبهم على المناهج المطورة	3.38	0.95	3	متوسطة
16	يتيح للمعلمين فرص التنمية المهنية الذاتية.	3.35	1.00	4	متوسطة
17	يسعى نحو تطوير الأداء المهني للمعلم في الحصول على مؤهل علمي جديد.	3.33	0.97	5	متوسطة
9	يساعد المعلمين على تحسين أدائهم الوظيفي والتدريسي	3.32	0.96	6	متوسطة
11	يحدد نقاط الضعف لدى المعلمين الجدد ويعالجها	3.32	1.09	6	متوسطة
13	يوفر تدريباً للمعلمين فيما يخص التكنولوجيا الحديثة	3.31	0.92	8	متوسطة
10	يحدد نقاط القوة لدى المعلمين الجدد ويستثمرها	3.30	1.01	9	متوسطة
14	يرشح المعلمين لفرص التطوير المهني حسب حاجاتهم	3.27	0.98	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.34	0.61		متوسطة

أظهر الجدول (5) أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال "التطوير المهني للمعلمين" حصلت على متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة (8) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة كبيرة. بينما جاءت الفقرة (14) في الرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: خدمات شؤون الطلبة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات المجال الثالث "خدمات شؤون الطلبة"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
18	يحرص على توفير الأنشطة المدرسية المرتبطة بحاجات الطلبة واهتماماتهم ومواهبهم وذكاءاتهم.	3.68	0.84	1	كبيرة
25	يحرص على توفير الدعم المالي والمعنوي للفرق	3.45	1.04	2	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
	المدرسية الطلابية				
19	يقوم بتطوير الموارد التقنية من مختبرات ومعامل وتجهيزات ومواد ومعدات لتواكب المستجدات الحديثة لتعليم وتعلم الطلبة.	3.41	0.99	3	كبيرة
22	يقوم بتوفير التصميم الجيد للصفوف الدراسية الملائمة للطلبة وتحصيلهم ومواهبهم.	3.36	1.10	4	متوسطة
24	يهيئ المرافق المدرسية الملائمة لتدريس الطلبة وتدريبهم.	3.34	1.02	5	متوسطة
20	يقترح خطط علاجية لنقاط الضعف الأكاديمية لدى الطلبة	3.32	1.05	6	متوسطة
21	يحدد في الخطة الاستراتيجية للمدرسة المساندة التربوية لتوفير البيئة التعليمية المناسبة لدى الطلبة.	3.23	0.98	7	متوسطة
23	يقوم بتوفير الكتب والنشرات والمجلات المطبوعة الداعمة لتعلم الطلبة.	3.22	1.07	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.71		متوسطة

أظهر الجدول (6) أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال "خدمات شؤون الطلبة" حصلت على متوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (18) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة كبيرة. بينما جاءت الفقرة (23) في الرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة.

المجال الرابع: تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات المجال الرابع "

تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الدرجة
26	يطور شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي	3.31	1.08	1	متوسطة
28	يطور علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي	3.29	1.01	2	متوسطة
31	يشرك المجتمع المحلي في المناسبات والفعاليات المدرسية	3.29	1.05	2	متوسطة
29	يطور برامج تعليمية للمجتمع المحلي	3.26	1.11	4	متوسطة
27	يشجع دمج المجتمع المحلي وأولياء الأمور في العملية التعليمية والتربوية	3.24	1.06	5	متوسطة
30	يأخذ بالاعتبار مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة	3.24	1.14	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.26	0.79		متوسطة

أظهر الجدول (7) أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة حول مجال "تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي" حصلت على متوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (26) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.31) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. بينما جاءت الفقرة (30) في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: والذي نص على "ما مستوى التميز المدرسي في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى التميز المدرسي المؤسسي في المدارس داخل الخط الأخضر، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لتقديرات عينة الدراسة

حول مستوى التميز المدرسي المؤسسي

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
3	شؤون الطلبة	3.40	0.73	1	متوسط
4	التطوير المستمر	3.31	0.78	2	متوسط
5	الإبداع والابتكار	3.26	0.80	3	متوسط
1	الشؤون الإدارية	3.25	0.67	4	متوسط
7	المسؤولية المجتمعية	3.15	0.78	5	متوسط
6	تقنية المعلومات	3.14	0.83	6	متوسط
2	شؤون المعلمين	3.13	0.67	7	متوسط
	الأداة ككل	3.23	0.58		متوسط

أظهر الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة حول مستوى التميز المدرسي المؤسسي في المدارس داخل الخط الأخضر جاء بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.58) وبتقدير متوسط، وربما يعزى ذلك إلى حداثة مفهوم التميز المدرسي المؤسسي في علم الإدارة الاستراتيجية، وأن التوجه نحو تطبيقه مازال حديث العهد في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، اذا بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيق هذا النظام من أجل قيادة التغيير في المدارس وتحقيق الميزة التنافسية فيها؛ لذلك ظهرت ممارسات التميز المدرسي المؤسسي بدرجة متوسطة، كما أن الوزارة عملت مؤخرًا على تطوير جهود مديري المدارس من خلال التدريب والتأهيل المستمر لهم، وإصدار تشريعات داعمة من أجل تعزيز التميز في المدارس، ومن هنا فإن تطبيق التميز المدرسي المؤسسي في المدارس العربية يحتاج إلى مزيد من تكثيف الجهود من قبل صانعي القرار السياسي التعليمي والمسؤولين التربويين ومديري المدارس، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية على الصعيد المحلي والإقليمي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السليحات والشقران (AI-Slehat and Al-Shaqran, 2021)، التي بينت أن مستوى التميز المدرسي المؤسسي في

المدارس الحكومية بالأردن جاء متوسطاً. بينما اختلفت مع نتيجة كل من دراسة مقابلة والمالكي (Magableh and Al-Maliki, 2021)، والغامدي (Al-Ghamdi, 2020) التين بيننا أن واقع التميز المدرسي المؤسسي في المدارس الحكومية بالسعودية جاء مرتفعاً.

وجاء مجال "شؤون الطلبة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى متوسط، ويعزى ذلك إلى كون الطالب من أحد أهم العناصر الأساسية في العملية التعليمية والتعلمية ومحورها، فالعمل المدرسي أساسه هو بناء الطلبة وإعدادهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وقيم واتجاهاتهم؛ كونهم بناء المستقبل، وعماد المجتمع ورقبه وتقدمه، ولهذا تحرص وزارة التربية والتعليم على توجيه التعاميم الرسمية لإدارات التعليم ومديري المدارس لتأكيد تطبيق الممارسات التي توفر السبل كافة لتحقيق تميز الطلبة وتقدمهم، ومن هذا المنطلق تحرص المدارس العربية والإدارات المدرسية فيها على إيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطلبة لتحقيق نتائج تحصيلية عالية.

وجاء في الرتبة الثانية المجال الرابع "التطوير المستمر" وبمستوى متوسط، ويعزى ذلك إلى الوعي والإدراك لدى الأقلية العربية بالفارق بينها وبين المدارس غير العربية ومحاولتها سد هذه الفجوة، إذ أن هناك وعياً لدى الإدارات المدرسية في المدارس العربية بأهمية التعليم ودوره كوسيلة للتمكين وتحقيق الحراك الاجتماعي والاقتصادي لأبناء العرب داخل الخط الأخضر، ومن هذا المنطلق يحرص مديرو المدارس على ممارسة التطوير المستمر في المدرسة بوضع خطة متكاملة لبرامج التطوير المهني للعاملين، من أجل تطوير تعليم الطلبة وتعلمهم؛ وذلك للوصول إلى أعلى الدرجات والمستويات العالمية.

وجاء في الرتبة السابعة والأخيرة المجال الثاني "شؤون المعلمين" وبمستوى متوسط، ويرى الباحثان أنه مع حرص وزارة التربية والتعليم على بذل الجهود لتطوير دور المعلمين في المدارس وذلك بتطبيق برنامج "أفق" و "شجاعة التغيير"، ووفرت المواد الحديثة والمتطورة لتدريبهم، وتهيئة المناخ المناسب الذي يسمح لهم بالحضور؛ إلا أن هناك معوقات تقف حائلاً أمام المعلمين لتطبيق ما تدربوا عليه في مدارسهم، وقد يعود ذلك إلى اعتقاد بعض مديري المدارس أن تمكين المعلمين من ممارسة بعض الصلاحيات القيادية، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل المدرسة هي من صلاحياتهم كمديرين للمدارس، وأنها من صلب عملهم الإداري ودورهم القيادي في المدرسة، وأنه حق مكتسب لهم؛ لذلك يمارس مديرو المدارس أحياناً منح المعلمين الصلاحيات للقيام

بمهام قيادية وإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها وتنفيذها، واستثمار مقدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف والغايات التعليمية.

وحُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مستوى التميز المدرسي المؤسسي حسب مجالات الأداة، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: الشؤون الإدارية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال الأول "الشؤون الإدارية"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
2	تبذل الإدارة المدرسية جهوداً مستمرة للوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق فيها على المدارس المنافسة	3.45	0.85	1	كبيرة
1	توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة للمدرسة	3.33	0.81	2	متوسطة
3	تهتم الإدارة المدرسية بتوظيف كادر بشري من المعلمين المؤهلين ومن أصحاب الكفاءة	3.26	0.90	3	متوسطة
5	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي	3.08	0.93	4	متوسطة
4	تهتم الإدارة المدرسية في إشراك الطلبة في الأعمال التطوعية لتعزيز المجتمع ودعمه	3.07	0.95	5	متوسطة
	المجال ككل	3.25	0.67		متوسط

أظهر الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة حول مجال "الشؤون الإدارية" ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (2) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.85) وبتقدير كبيرة. في حين جاءت الفقرة (4) في الرتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.95) وبتقدير متوسطة.

المجال الثاني: شؤون المعلمين

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال الثاني "شؤون المعلمين"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
7	تقدم المدرسة جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز	3.24	1.02	1	متوسطة
10	يوفر مدير المدرسة فرصة لمعلمين لتمكينهم من تحقيق التميز المؤسسي.	3.16	0.93	2	متوسطة
6	تستثمر المدرسة مقدرات المعلمين الإبداعية لتحقيق	3.14	0.91	3	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
	الأهداف والغايات التعليمية				
8	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين الصلاحيات للقيام بمهام قيادية	3.10	1.03	4	متوسطة
9	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في صنع القرارات واتخاذها وتنفيذها	3.03	1.01	5	متوسطة
	المجال ككل	3.13	0.67		متوسط

أظهر الجدول (10) أن تقديرات عينة الدراسة حول مجال "شؤون المعلمين" ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (7) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.02) وبتقدير متوسطة. بينما جاءت الفقرة (9) في الرتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.01) وبتقدير متوسطة.

المجال الثالث: شؤون الطلبة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال الثالث "شؤون الطلبة"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
14	تحرص الإدارة المدرسية على إيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطلبة لتحقيق نتائج تحصيلية عالية	3.50	0.96	1	كبيرة
12	تحرص المدرسة على معرفة مشكلات الطلبة السلوكية وإيجاد الحلول لها	3.40	1.02	2	متوسطة
13	تهتم المدرسة بتطوير الأنشطة التي تنمي شخصية الطلبة وجوانب تفكيرهم	3.40	0.99	2	متوسطة
11	تحرص الإدارة المدرسية على توظيف الاستراتيجيات المناسبة والمعرفة الكافية لدعم تعلم الطلبة	3.38	0.88	4	متوسطة
15	تمتلك المدرسة نظام رقابة فعالة على الطلبة	3.31	1.03	5	متوسطة
	المجال ككل	3.40	0.73		متوسط

أظهر الجدول (11) أن تقديرات عينة الدراسة حول مجال "شؤون الطلبة" ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (14) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.96) وبتقدير كبيرة. بينما جاءت الفقرة (15) في رتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.03) وبتقدير متوسطة.

المجال الرابع: التطوير المستمر

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال الرابع "التطوير المستمر"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
16	تضع الإدارة المدرسية خطة متكاملة لبرامج التطوير المهني للعاملين	3.47	0.98	1	كبيرة
20	تحت المدرسة العاملين على القيام بالبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير تعليم وتعلم الطلبة.	3.32	1.07	2	متوسطة
19	تحرص المدرسة على تحسين بيئة التعليم والتعلم للوصول إلى المستويات العالمية.	3.30	0.92	3	متوسطة
17	يشجع مدير المدرسة على تطوير كفاءات العاملين	3.28	0.94	4	متوسطة
18	تتوفر في المدرسة معايير لمؤشرات للأداء	3.21	1.05	5	متوسطة
	المجال ككل	3.31	0.78		متوسط

أظهر الجدول (12) أن تقديرات عينة الدراسة لمجال "التطوير المستمر" ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (16) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.98) وبتقدير كبيرة، تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (20) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.07) وبتقدير متوسطة، في حين جاءت الفقرة (18) في الرتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.05) وبتقدير متوسطة.

المجال الخامس: الإبداع والابتكار

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال الخامس "الإبداع والابتكار"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
23	توفر المدرسة بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار	3.35	0.95	1	متوسطة
21	تشجع الإدارة المدرسية الإبداع في صنع أفكار ومقترحات جديدة في أساليب العمل المدرسي	3.32	0.94	2	متوسطة
22	يشجع مدير المدرسة على تحسين العمليات بطرق إبداعية	3.24	0.92	3	متوسطة
25	ترحب المدرسة بمشاركة العاملين في حل المشكلات التي تعيق أعمال طلبتهم وزملائهم بطرق غير مألوفة.	3.22	1.06	4	متوسطة
24	توفر المدرسة الحرية للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم.	3.15	1.01	5	متوسطة
	المجال ككل	3.26	0.80		متوسط

أظهر الجدول (13) أن تقديرات عينة الدراسة حول مجال "الإبداع والابتكار" ككل جاءت

بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (23) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة. بينما جاءت الفقرة (24) في الرتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة.

المجال السادس: تقنية المعلومات

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال السادس "تقنية المعلومات"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
27	تتم حوسبة المناهج وتقييمها باستمرار	3.31	1.04	1	متوسطة
26	تتوفر في المدرسة شبكة الإنترنت بجودة عالية	3.24	1.03	2	متوسطة
29	يتم تجهيز المختبرات بالمعدات والأدوات العلمية الحديثة	3.12	1.07	3	متوسطة
28	يتم تطوير المكتبة المدرسية بأحدث الكتب والمواد التعليمية المحوسبة لتناسب احتياجات الطلبة	3.07	1.16	4	متوسطة
30	يتم تجهيز معامل الحاسوب وفقاً لأحداث التطورات التقنية	2.96	1.03	5	متوسطة
	المجال ككل	3.14	0.83		متوسط

بين الجدول (14) أن تقديرات عينة الدراسة حول مجال "تقنية المعلومات" ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (27) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة. بينما جاءت الفقرة (30) في الرتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

المجال السابع: المسؤولية المجتمعية

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات المجال السابع "المسؤولية المجتمعية"

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
31	تشجع الإدارة المدرسية التطوع في المجتمع	3.26	0.94	1	متوسطة
32	تبادر الإدارة المدرسية إلى تقديم الخدمات المجتمعية التي تعود بالنفع على المجتمع المحلي	3.22	0.99	2	متوسطة
33	تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المحلي في عمليات التخطيط وتحديد الأولويات وحل مشكلات الطلبة	3.13	1.02	3	متوسطة
35	تتيح المدرسة مرافقها للأنشطة المجتمعية	3.11	1.00	4	متوسطة
34	تقوم الإدارة المدرسية بدراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته	3.04	1.08	5	متوسطة
	المجال ككل	3.15	0.78		متوسط

يبين الجدول (15) أن تقديرات عينة الدراسة حول مجال "المسؤولية المجتمعية" ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (31) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة. بينما جاءت الفقرة (34) في الرتبة الخامسة والأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: والذي نص على "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر والتميز المدرسي المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد قوة العلاقة واتجاهها بين الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر في التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16): معامل ارتباط بيرسون بين الدور القيادي لمديري المدارس والتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين (ن=450)

التميز المدرسي								الدور القيادي لمديري المدارس
الدرجة الكلية	المسؤولية المجتمعية	تقنية المعلومات	الإبداع والابتكار	التطوير المستمر	شؤون الطلبة	شؤون المعلمين	الشؤون الإدارية	
.544**	.531**	.594**	.315**	.285**	.219**	.577**	.439**	معامل بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة
.642**	.474**	.518**	.562**	.510**	.411**	.400**	.604**	معامل بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة
.684**	.541**	.618**	.581**	.489**	.517**	.557**	.384**	معامل بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة
.550**	.509**	.673**	.258**	.348**	.443**	.424**	.313**	معامل بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة
.734**	.616**	.715**	.535**	.498**	.484**	.587**	.537**	معامل بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة

بتبين من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية كبيرة طردية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.01) بين الدور القيادي لمديري المدارس داخل الخط الأخضر وبين التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.734^{**}) بمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند (0.01)؛ مما يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسة الدور القيادي لدى مديري المدارس زاد مستوى التميز المدرسي في المدارس العربية التي استهدفتها الدراسة الحالية في مناطق الشمال داخل الخط الأخضر. وتعد هذه النتيجة من النتائج الحديثة في مجال علم الإدارة المدرسية، وعلم الإدارة الاستراتيجية، إذ أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين الدور القيادي لمديري المدارس وبين التميز المدرسي المؤسسي. ويمكن تفسير هذه العلاقة من منطلق أن التحرر لدى مديري المدارس من القيود الروتينية في أداء المهام والأعمال الإدارية يسهم في جوانب مختلفة من التعامل مع المواقف المدرسية بطلاقة ومرونة وأصالة، وإيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة، مما يسهم في تفعيل بيئة المدرسة، وتحسين النواحي الإدارية، وشؤون المعلمين والطلبة، وتفعيل التقنية في العمل المدرسي، وذلك لقيادة التغيير في المدارس والسعي بها نحو التنافسية. كما أن ممارسة الدور القيادي بكفاءة وفاعلية من مديري المدارس يسهم في إزالة القيود والعوائق التنظيمية في أداء العمل، وتعزيز الطاقة الإبداعية الكامنة لدى العاملين والطلبة والمجتمع المحلي لتحمل المخاطرة وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار على مواجهة العقبات والتحديات، وتوفير الاستقلالية والحرية لهم يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقيداً مما يشعرون بالطمأنينة والرضا العام عن العمل المدرسي والبيئة المدرسية والمدرسة ككل، وبالتالي تحسن علاقاتهم مع الطلبة وزملائهم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وبالنتيجة توفر بيئة مدرسية متميزة مؤسسياً.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنه يوصي بالآتي:

1. وضع وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية للتحسين المستمر في توافر الدور القيادي لمديري المدارس وممارساتهم، وخاصةً في جوانب إدارة شؤون التعليم والمنهج، وتعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
2. وضع وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية للتحسين المستمر والتطوير والتغيير في المدارس العربية ووضع معايير ومؤشرات التميز المدرسي المؤسسي في المدارس العربية، بما يحقق متطلبات التميز المدرسي المؤسسي والتنافسية المحلية والإقليمية، وبالتحديد في مجالات المسؤولية المجتمعية، وتقنية المعلومات، وشؤون المعلمين.

3. تبني مديري المدارس لفكرة ترشيح المعلمين لغرض التطوير المهني حسب حاجاتهم.
4. تبني مديري المدارس لفكرة مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة.
5. ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية في مشاركة الطلبة في الأعمال التطوعية لتعزيز المجتمع ودعمه، ودراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته.
6. إجراء دراسة نوعية تُعنى بالبحث عن المعوقات والصعوبات التي تواجه توافر الدور القيادي لدى مديري المدارس العربية، ومستوى التميز المدرسي المؤسسي في المدارس العربية، ومقترحات تطويرية.

Reference:

- Abbas, Muhammad, Nofal, Muhammad, Al-Absi, Muhammad, and Abu Awwad, Faryal (2007). **An introduction to research methods in education and psychology**. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Akrivoula, G. (2014). Roles and skills comparison among principals in Greek schools: Application of competing values framework. **Educational Management Administration & Leadership**, 42 (4), 45-64.
- Aldaihani, S. (2014). School excellence model in public schools in the State of Kuwait: A proposed model. **Journal of Education and Practice**, 5 (34), 126-132.
- Al-Ghamdi, Fawzia. (2020). Competencies management among schools' female leaders in Al-Baha Region and its relationship with achieving organizational excellence. **Journal of the College of Education: Kafr elsheikh University**, 20 (4), 234-205.
- Al-Slehat, Sawsan and Al-Shaqran, Rami. (2021). The level of applying agile leadership by school principals in Amman-The Capital City- & its relationship to school excellence as perceived by teachers. **Ramah Journal for Research and Studies**, (57), 51-84.
- Al-Zoubi, Heiam. (2018). The degree of the principals' practicing their leadership role in Irbid governorate from their own point of view. **Journal of the Arab American Academy of Science and Technology**, 9 (29), 139-150.
- Atwi, Jawdat (2014). **Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications**, 8 the ed., Amman: House of

- Culture for Publishing and Distribution.
- Caceres, M.G. (2019). Social factors related to leadership skills and educational achievement of primary school principles. **Institut Desenvolupament Professional**, 12 (1), 1-17.
- Harris, D, W. (2013). **Perceptions of international school heads towards the identification of quality principal candidates**. Unpublished Doctoral Dissertation. Lehigh University. Bethlehem, Pennsylvania-USA.
- Khan, w., Ahmad, S.M., and Iqbal, M. (2014). School excellence: principals' perceptions and students 'expectations. **Journal of Social Sciences**, 8(2), 15-25.
- Magableh, Mansour, and Al-Maliki, Abdel Hadi (2021). Servant leadership and its relationship to institutional excellence in public education schools in Maysan Governorate from the point of view of teachers. **Journal of Young Researchers in Educational Sciences: Sohag University**, (9), 663-609.
- Massil, Mahmoud, Atris, Mohammed, and Azazi, Abdullah (2018). A proposed conception of organizational excellence in Egyptian schools in light of international models of school excellence. **Journal of the Faculty of Education - Benha University**, 29 (116), 554-512.
- Mohammed, M., Edu, O., and Etoh, C. (2020). Principals' administrative skills: A predictor of students' academic performance in Lagos State, Nigeria. **Journal of Research in Educational and Business Studies**, 5 (1), 186-203.
- Obiweluozor, N. (2015). Principals administrative effectiveness in the implementation of quality assurance standards in public secondary schools edo and delta states. **Sokoto Educational Review**, 16 (1), 125-134.
- Quta, Marwa (2021). A proposed vision for achieving school excellence in light of participatory management approach. **Journal of the College of Education - Port Said University**, (36), 116-76.