

Received on (19-03-2022) Accepted on (21-08-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.2/2023/13>

" The effectiveness of the Specialized Professional diploma Program in school leadership in developing the leadership competencies of the principals of public secondary schools in the Ramallah District "

Thaer A. Abu Khalil¹

Arab American University – Palestine¹

*Corresponding Author: Thaer.atheer.28@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to reveal the effectiveness of the Specialized Professional diploma Program in school leadership in developing the leadership competencies of the principals of public secondary schools in the Ramallah district. To achieve this goal, the study follows the descriptive approach. a simple random sample of 30 participating principals was selected from Ramallah governorate schools.

The study was implemented by using a questionnaire to monitor the views of the participants in the school leadership diploma program, in addition to the focus group consisting of six participating principals. One of the most important results is that the program provided the participants with leadership competencies that contributed to the development of their capabilities in the Effective School domains, such as: effective planning skills, the ability to build a vision and mission, self-evaluation, and environmental analysis, as well as effective resource management and utilizing technology, both in the fields of education and administration, and managing internal and external relations effectively, and the friendly school. The results also confirmed that the program is effective in developing leadership competencies, which improved the reality of their schools. The participants proposed a set of suggestions for the development of the program. Considering the results of the study, the researcher recommends the continuity of implementing the program, according to the methodology of Experiential Learning, that is, combining theory and practical application in the school, increasing the number of action research in evaluation missions, and adopting the program as a requirement for every teacher applying for a school principal position and presenting initiatives, projects, and success stories of participants in educational conferences.

Keywords: Specialized Professional diploma Program, School leadership, leadership competencies.

" دور برنامج الدبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفاليات القيادية لدى منتسبيه- دراسة تطبيقية على مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله."

ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل¹

جامعة العربية الأمريكية- فلسطين¹

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير الكفاليات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (30) مديرًا ومديرة من مدارس محافظة رام الله ممن شاركوا في برنامج دبلوم القيادة المدرسية في العام 2021-2022. وتم تنفيذ الدراسة من خلال استخدام استبانة لرصد آراء المشاركين في برنامج دبلوم القيادة المدرسية، ومجموعة بؤية مكونة من ستة من المديرين المشاركين في البرنامج. ومن أهم نتائج الدراسة أن البرنامج مد المشاركين بالكافاليات القيادية التي ساهمت في تطوير قدراتهم في مجالات المدرسة الفاعلة، مثل: مهارات التخطيط الفاعل، كالقدرة على بناء رؤية ورسالة، والتقييم الذاتي، والتحليل البيئي، وكذلك إدارة الموارد بفعالية، وتفعيل التكنولوجيا سواء في مجال التعليم والإدارة، وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية بفعالية، والمدرسة صديقة، حيث أكدت النتائج أن للبرنامج فاعلية في تطوير الكفاليات القيادية، مما حَسَنَ واقع مدارسهم. في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاستمرارية في تنفيذ البرنامج وفق منهجية التعليم بالخبرة أي الجمع بين النظرية والتطبيق الواقعى في المدرسة، زيادة عدد البحوث الإجرائية في المهام التقويمية، واعتماد البرنامج كمتطلب لكل معلم يتقدم لوظيفة مدير مدرسة، وعرض مبادرات ومشاريع، وقصص نجاح للمشاركين في مؤتمرات تربوية.

كلمات مفتاحية: دبلوم مهني متخصص، قيادة مدرسية، كفاليات قيادية.

المقدمة:

يشهد العالم تحولات كبيرة في المجالات كافة، مما يزيد من مهمة التربية تعقيداً، إذ يتحمل التربويون مسؤولية التحقق من المعارف والمهارات والقيم، التي يجب أن يتسلح بها جيل المستقبل؛ لمجارة هذا العصر وتقلباته، والإبداع في حل المشكلات الحياتية، وقيادة تغيير نوعي للمجتمع، إن الدور التقليدي للتعليم، والإدارة بات لا يلبي الطموح، لواجهه التحديات، ويواكب التطورات، انطلاقاً من ذلك لا بدّ من النظر إلى إدارة مدرسية واعية مدركة، ومرنة، ومبادرة ترتكز بالكفايات، وتلبّي الاحتياجات، وهذا يقتضي بالضرورة إلى اختيار أفراد، وقيادات لديهم الخبرة، والقدرة على مواكبة التغيير والتطورات، ولديهم القدرة على التأثير في العاملين في المؤسسة التربوية، ولتحقيق ذلك لا بدّ من الاهتمام بهم وإعدادهم وتنمية وتطوير كفاياتهم.

من أهم القضايا التي أوتها وزارة التربية والتعليم أهمية تطوير تلك القيادات من مديرى المدارس في المؤسسات التربوية، انطلاقاً من حرص الوزارة على تطوير العملية التعليمية التعلمية تماشياً مع التغيرات العالمية والإقليمية، فتطورت وزارة التربية والتعليم مجالات ومعايير ومؤشرات ضمن استراتيجية التحسين المدرسي للمدرسة الفلسطينية الفاعلة (وزارة التربية والتعليم، 2015). إذ أنّ المعايير تحدد وتضبط مستوى الأداء والجودة، انطلاقاً من الواقع الفلسطيني واحتياجاته وتعلمهاته، وقد تم تصميم برنامج بليوم مهني متخصص في القيادة المدرسية، بناء على تلك المعايير وسميت معايير المدرسة الفلسطينية الفعالة، اذ تستمد المعايير التربوية في فلسطين مرجعيتها من وثيقة المناهج الفلسطينية، والخطط الخمسية الأولى والثانية وهذا يقتضي إلى ضرورة تطوير معايير الجودة والتوعية وتطوير قدرات الجهاز الرسمي (وزارة التربية والتعليم، 2015)؛ بهدف رفع الكفايات القيادية لدى مديرى المدارس، ويعتبر مدير المدرسة القائد التربوي التنفيذي للسياسات التربوية التي صاغتها اللجان التربوية، وهو المسؤول مع جميع العاملين في المدرسة عن تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته التربوية (عطير، 2009). وقد قام المعهد الوطني للتدريب التربوي، بإعداد برنامج البليوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص، وتطويره وتصميمه، وتنفيذ، حيث تم اعتماده من قبل هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم.

اهتم التربويون بتطوير النظام التعليمي وتجويده، وقد وضعوا معايير خاصة بعناصره المختلفة من معلم، ومدير، ومنهج، ومجتمع، ومدرسة، وقد قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد معايير المدرسة الفعالة انطلاقاً من رؤيتها أن التطوير يبدأ من المدرسة كوحدة تغيير وتطوير، وبعد تحديد معايير المدرسة الفعالة يمكن الحديث عن معايير أخرى تخدم فعالية المدرسة، مثل: معايير القيادة المدرسية، ومعايير المعلم. حيث تدرج معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة ضمن سبع مجالات، وتشكل هذه المجالات الإطار العام والأساس لهذه المعايير المرتبطة بأداء المدرسة وقادتها، وقد وردت المجالات السبعة في وثيقة التحسين المدرسي المبني على المعايير (وزارة التربية والتعليم، 2015). وتناولت من خلال هذه الدراسة الكفايات القيادية لمدير المدرسة المبنية على المعايير المنبثقة من معايير المدرسة الفعالة و مجالاتها، وقد انبثق عن كل معيار مجموعة مؤشرات، ويمكن تحديد مستوى الأداء في كل منها بمقاييس أداء متدرج ويظهر ذلك في ملحق (1). حيث يتم تقدير أداء المدرسة على هذا المقياس وبذلك يتم تحديد درجة تحقيق المدرسة لكل معيار ومن ثم المجال.

يعد مدير المدرسة ركيزة أساسية في النظام التعليمي، وعنصراً أساسياً في تحريك المجتمع المدرسي بمكوناته، ومن خلاله تتم عملية التغيير والتطوير بصفته قائداً تعليماً وإدارياً ينفذ سياسات الوزارة، واستراتيجياتها، لا بدّ من العمل على تطوير أداء مديرى المدارس، وتمكينهم من قيادة المدرسة بما يتاسب والتغييرات التعليمية والتربوية الحديثة، كي يتسعن لهم القيام بالمهام المطلوبة كقادة إداريين وتعلميدين يقودون التعليم والتعلم كعملية منظمة تسعى إلى تنمية وتطوير المعلم ؛ بهدف التكيف مع التغييرات المستمرة في المجالات كافة ويمتلك مهارات القرن الحادي والعشرين. بناء على ذلك سعت وزارة التربية والتعليم إلى تطوير القدرات والارتقاء بالكفايات القيادية، وقد عرفت الفار (2013) الكفايات القيادية: بأنها مجموعة من المعرفات والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على القيام بمهامه بفاعلية وكفاءة .

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تتميمية قدرات مديرى المدارس أثناء الخدمة، حيث يهدف هذا البرنامج إلى تأهيلهم وتطوير كفاياتهم من خلال حصولهم على دبلوم القيادة المدرسية، ينفذ من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي وقد تم اعتماده من هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية، والغرض من البرنامج هو زيادة القدرات والارتقاء بالكفايات القيادية التي تعتمد معايير المدرسة الفعالة لجميع مديرى مدارس فلسطين. ويمتد البرنامج على مدار عام دراسي، بمدار ثلاثة وأربعين ساعة تدريبية، يتوج بحصول المشارك على شهادة دبلوم متخصص في القيادة المدرسية. ويهدف برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية إلى تحقيق الأهداف العامة التالية، وفق ما وردت في المجمع التربوي الأول(أ)" المدرسة الفلسطينية الفعالة ومجالات تطويرها" (المعهد الوطني للتدريب التربوي، 2018) .

- ❖ تتميمية المهارات الإدارية والقيادية للمشاركين ليكونوا قادرين على إدارة المدارس التي سيتولون إدارتها.
- ❖ تتميمية قدرات المدير لتمكينه من قيادة التعليم في المدرسة.

- ❖ التعرف إلى أنماط قيادية قادرة على تحسين مستوى المدرسة ومناخها التعليمي وكيفية الاستفادة منها وتوظيفها
- ❖ تتميمية مهارة المشاركين في إعداد البحوث التربوية والإجرائية وتوظيفها في التخطيط للتطوير المدرسي.

وينفذ دبلوم القيادة المدرسية المهني المتخصص في القيادة المدرسية وفق المنهجية الآتية: (1) لقاءات وجاهية face to face، (مرة كل شهر مدة يوم كامل مدته 6 ساعات تدريبية): يجتمع المديرون ضمن مجموعات لا يتجاوز عدد المديرين المشاركين في كل منها (25 -30 مدیراً ومديرة) في 12 لقاءً وجاهياً. بهدف تحقيق معايير المدرسة الفاعلة. (2) حلقات تعلم learning circles (مرتين كل شهر مدة كل لقاء 3 ساعات). يتم تقسيم كل مجموعة تدريبية إلى مجموعتين لا يتجاوز عدد الأفراد فيها 12 مدیراً ومديرة، وتجتمع كل مجموعة ضمن حلقة تعليمية مرتين بعد كل لقاء وجاهي على ألا تقل المدة الزمنية بين اللقاء الوجهاني وحلقة التعلم عن أسبوع، حتى يتمكن المديرون من تنفيذ المهام المطلوبة منهم. (3) عمل ميداني (تجريب وممارسة ما تم تعلمه في اللقاء الوجهاني)، واجبات مرتبطة بالتدريب (واجب واحد بعد كل لقاء وجاهي). (4) تعلم الكتروني "تعلم عن بعد" (من خلال التواصل الإلكتروني بين المشاركين وبينهم وبين الميسرين وإدارة البرنامج). (5) مناقشة مشروع التخرج: من خلال تطبيق البرنامج وقوفاً عند المجمع الرابع مجمع التخطيط.

تقييم البرنامج: من أبرز إجراءات التقييم لبرنامج القيادة المدرسية المتخصص: (1) تحديد مستوى الكفايات القيادية للمديرين: تتم في بداية البرنامج ونهايته، وهو مقياس مستوى كفايات المدير التي تمكنه من قيادة المدرسة نحو المدرسة الفاعلة. (2) تقييم المدرسة ذاتياً: يهدف التقييم الذاتي للمدرسة لتعديل الممارسات، والارتقاء بمستوى أدائها، وتطوير البنية التحتية الازمة لعملية التطوير، ويتميز التقييم الذاتي، بأنه ينفرد بميزة الملكية المطلقة للعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والطلبة مما يعطي مساحة أكبر للتأمل في الممارسات ورؤيتها كما هي في الواقع (المعهد الوطني للتدريب التربوي، 2015).

تعد نظرية التعلم بالخبرة التي قدمها العالم كولب، التي تعتبر التجربة هي مصدر التعلم والتطور، وأنها أنموذجاً للتطبيق العملي في كل مجتمع من الأشخاص. ويرتكز البيان التفصيلي لأسلوب كولب التعليمي على تأكيد "جون دوي John Dewie" على ضرورة بناء التعلم على أساس التجربة، وعلى عمل "كرت ليفين Kurt Lewin" (الذي يرتكز على أهمية نشاط الشخص أثناء عملية التعلم، وعلى نظرية "جان بياجيه Jean Piaget" التي تؤكد على أن الذكاء هو نتيجة التفاعل بين الشخص والبيئة Kolb,&Kolb,2005). أي أنها منظور تكاملی شاملی على التعلم يجمع بين الخبرة والإدراك، والإدراك والسلوك (Mahoney,Retallick,2015).

يمر المتعلم حسب دورة كولب (Kolb, 2008) بأربعة مراحل، وهي كالتالي:

(1) التجربة الحسية: تقوم على أساس أن المتعلم يندمج في العمل وممارسة الخبرة والتطبيق العملي أداء الأعمال وتأملها. (2) الملاحظة التأملية: التأمل هنا يتضمن العودة إلى نقطة البداية في المهام التي قام بها، وملحوظة ما تم عمله وتجربته. (3) مرحلة المفاهيم: تتضمن تفسير النتائج، وفهمها وفهم العلاقة بين هذه النتائج، وتفسيرها، تأثير القيم والمعتقدات في تفسير النتائج. (4) التجربة الفعّال (التطبيط): في هذه المرحلة تترجم المفاهيم إلى معرفة قابلة للتنفيذ يتم تطبيقها في خبرات جديدة.

مشكلة الدراسة، وأسئلتها:

تقدم وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد الوطني التربوي للتدريب التربوي دبلوماً مهنياً متخصصاً في القيادة المدرسية لمديري المدارس الحكومية والخاصة، وذلك بهدف زيادة قدراتهم الإدارية، والارتقاء بكمياتهم ومهاراتهم القيادية لتمكينهم من قيادة مدارسهم نحو مدارس فاعلة. إن هذا البرنامج يعتمد على منهجية أنموذج التعلم المستند إلى المهام، ودورة كولب في التعليم بالخبرة، وقد تبنت وزارة التربية والتعليم هذه المنهجية، بعد عملية دراسة احتياجات مديرى المدارس في فلسطين، إذ أن البرامج التي تقدمها قصيرة، ونظرية، أما هذا البرنامج انطلق من احتياجات مديرى المدارس، وواقعهم، بهدف تتميّتهم مهنياً، بهدف النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، فهل استطاع هذا البرنامج المتخصص في القيادة المدرسية من تطوير هذه القيادات بما يلزم من كفايات قيادية؛ لتوسيع دورها بفاعلية في المدارس؟ من هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتلخص في معرفة ما إذا كان لبرنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية دور في تطوير الكفايات القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية بمديرية رام الله أم لا؛ لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله؟

أسئلة الدراسة:

وانبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟
- 2- هل تختلف الكفايات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله باختلاف متغيرات كل من متغير (عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس)؟
- 3- ما أهم الكفايات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس. ماجستير فأعلى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفاليات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف إلى دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفاليات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم.

2- التعرف إلى مدى الاختلاف في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفاليات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية بمديرية رام الله، باختلاف متغيرات كل من (عدد سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، والجنس).

3- الكشف عن أهم الكفاليات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديرى المدارس الثانوية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

تبعد أهمية هذه الدراسة من ناحية نظرية في معرفة فاعلية برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير الكفاليات القيادية لدى مديرى المدارس الذين خضعوا للتدريب بإسناد، ومنهجية علمية، وتنعك司 أهميتها من أهمية هذا البرنامج الذي يستهدف مديرى المدارس في فلسطين، حيث أقرت وزارة التربية والتعليم هذا البرنامج لتنمية المهارات، والكافاليات القيادية لدى مديرى المدارس الحكومية والخاصة، مع العلم أن وزارة التربية والتعليم سوف تستهدف جميع مديرى المدارس الخاضعين لسلطتها، وتعتبر هذه الدراسة هامة بصفتها الأولى في فلسطين حسب علم الباحث، التي تناولت دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفاليات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله ، وقد تساعد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية القائمين على العملية التعليمية من الإفادة من توصيات الدراسة بهدف تطوير البرنامج وتعزيزه بما يخدم جودة التعليم والقيادة المدرسية.

حدود الدراسة:

تشمل الدراسة الحدود الآتية:

حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفاليات القيادية في مجالات (التخطيط، إدارة العلاقات الداخلية والخارجية، إدارة عملية تعليم وتعلم، والتقييم، والبيئة صديقة، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتكنولوجيا) لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم..

الحد المكاني: محافظة رام الله.

الحد المؤسسي: تشمل المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم..

الحد الزماني: الفترة الزمنية الممتدة بين 2021-2022.

الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على المجموعة التي خضعت للتدريب من مديرى المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية: تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية: برنامج معتمد من هيئة الاعتماد والجودة تقدمه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي لمديري المدارس، بواقع (340) ساعة تدريبية، تجمع بين التدريب النظري، والتطبيق الميداني (وزارة التربية والتعليم، 2015).

القيادة: مقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسه وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المدرسة (الحريري، 2010).
الكفايات: وهي المعارف والمهارات والسلوكيات التي يظهرها الأفراد عندما يقومون بمهام مرتبطة بمهامهم بفعالية في سياق منظمة ما (whiddet & hollyfordes, 2003).
إجرائيا: المعارف والمهارات والقيم التي يمتلكها مدير المدارس في مجالات (الخطيط، إدارة العلاقات الداخلية والخارجية، إدارة عملية تعليم وتعلم، والتقييم، والبيئة صديقة، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتكنولوجيا) والتي تؤدي إلى تحقيق معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة.

دورة كولب: أنموذج يمكن استخدامه لوصف منهجية لعملية تعلم تؤكد على تنفيذ المهام والتأمل، والتعلم من خلال العمل والخبرة ضمن مراحل تبدأ بالشعور والملاحظة والتأمل والتفكير والتجريب النشط(التطبيق) (Sharlanova, 2004)،
إجرائيا: بأنها المنهجية المستندة إليها تنفيذ التدريب في برنامج الدبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص الذي يقوم بتنفيذ المنهج الوطني للتدريب التربوي.

الدراسات السابقة:

تحظى عملية تدريب وتأهيل مديرى المدارس باهتمام متزايد في الأوساط التربوية؛ ذلك أن جودة النظام التعليمي ككل تعتمد اعتماداً رئيساً على جودة القيادة والإدارة، يتضمن هذا البحث بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

أجرت فودة (2021) دراسة هدف التعرف على الكفايات القيادية الأساسية لمديري المدارس، والتعرف على عوامل تصنيف الكفايات القيادية لهم وخصائصها، والأسس والمتطلبات الازمة لتعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس، واعتمدت المنهج التحليلي، ومن نتائجها أن قائد المدرسة من أهم عناصرها المؤثرة في تحقيق الأهداف، وأن نجاح المدرسة وإخفاقها مرهون بالكفايات القيادية التي يمتلكها، وأوصت الدراسة بإجراء تطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس مع توفير المتطلبات المهنية الازمة لتعزيزها.

هدف دراسة الأغبري والملمح (2020) التعرف إلى مدى تقدير ممارسة القيادة المبنية على المعايير بمدارس محافظة الأحساء في العربية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مبنية على معايير الجمعية الدولية لنكتولوجيا التعليم (ISTE, 2018). وتكونت عينة الدراسة من قادة المدارس وعددهم (148) قائداً، وقائدة. ومن نتائج الدراسة موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات الكفايات القيادية في مدارس التعليم العام للقيادة التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.52 من 4)، وكذلك من نتائج الدراسة موافقة العينة بدرجة كبيرة على المقارنة والموازنة بين خطط وأساليب تطوير التخطيط التكنولوجيا للمدرسة بوزن نسي (70%). وأظهرت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل نحو اتجاهات العينة حول معايير الدراسة (الرؤية والقيادة، والتعلم والتدريس، والإنتاجية والممارسة، والدعم والإدارة والعمليات، والتقييم، والقضايا الاجتماعية) باختلاف متغير نوع القيادة لصالح القيادات النسائية. وتوجد فروق دالة إحصائياً عند 0.05 فأقل بين أفراد الدراسة في المرحلة الابتدائية، ومن توصياتها تنفيذ برامج الوعي بالمواطنة الرقمية وأخلاقيات استخدام التكنولوجيا لدى العاملين والطلبة.

وهدفت الدراسة التي قامت بها فاجاراين تارانكون وآخرون (Vajarintarangoon & et al, 2019) إلى دراسة الواقع الحالي لقيادة المدرسة، وإدارتها باستخدام مجتمعات التعلم مع تطوير مجتمع التعلم المهني لمديري المدارس، وذلك بمتابعة الممارسة التشاركية بين زملاء المدرسة والإداريين داخل مجتمعات التعلم في محافظة بوريرام. وتطوير الكفايات plc في محافظة بوريرام ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي و استخدام المقابلة البؤرية، واستبيانات للمقابلات الجماعية، بالإضافة إلى ملاحظة التعلم

المهني داخل المدرسة، بهدف تحديد كيفية تصور زملاء المدرسة لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية. توصلت الدراسة إلى أن من أهم المشكلات الشائعة في مقاطعة بوريرام تكمن في أن العمل التعاوني غير كاف، إضافة إلى المشكلات المتعلقة بالدعم الأكاديمي والظروف الداعمة لبيئة آمنة، واحترام الفروق الفردية وتنمية العلاقات الجامعية للتخطيط، وأيضاً متابعة عملية الإشراف الداعمة للعمل التعاوني بين زملاء المدرسة. ووضع الباحث نموذج تطوير الكفايات لمديري المدارس في محافظة بوريرام بهدف بناء مجتمع تعلم للتركيز على هدف مشترك.

دراسة مايا نفس و موف(mayenfisch-toin & muff, 2014) والتي هدفت إلى مراجعة واستطلاع وجهة نظر الإداريين (المبحوثين) في البرامج التدريبية وفائتها للمؤسسة والمتدرب، حيث قابلت (27) إداري من (25) مؤسسة دولية في (6) مجالات صناعية، حيث أكدت النتائج بأنَّ من المهم معرفة الطلبة (المتدربين) الأهداف المتوقعة من التدريب، وإعطاء المتدربين المهام والمشاريع التي تدعم تطورهم وفهمهم وتعلمهم، و توصلت دراسة بيلتون (Belton,2010) الذي أجرأها على (6) طالبات لم يكن لهن الهوية القيادية من خلال استطلاع رأيهن باستخدام المقابلات، إلى أن هذه المنهجية في التدريب لها أثر ايجابي وفعال، ومن أبرز الايجابيات إعطاء فهم واضح لمفهوم النظري للقيادة، وتخلق جوًّا من المشاركة والتفاعل بين الطلبة واتجاهاتهم نحو الفهم العميق الصحيح.

وأضافت دراسة أوكلوي و أبيوني (Okoli & Abonyi, 2014) أن للتعلم بالخبرة أثر على تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في مادة الأحياء، وتأثيره على متوسط تحصيل الطلبة الذكور والإإناث، فاستخدم الباحثان المنهج شبه التجاري، وطبقت الدراسة على (a non-equivalent control group quasi-experimental design) و تكونت العينة من (74) مدرسة ثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا واختير منها طالب من كل صفين بطريقة عشوائية أي (34 طالبا و 40 طالبة)، فالمجموعة التجريبية تعلمت الأحياء بأسلوب التعلم بالخبرة والمجموعة الضابطة بالأسلوب التقليدي، فتوصلت الدراسة إلى أن التعلم بالخبرة كان أفضل من التعلم باستراتيجيات التدريس التقليدية.

وهدفت الدراسة التي قام بها بيلتون (Belton,2010) إلى التعرف إلى مدى مساهمة منهجية التعلم بالخبرة في تسهيل بناء الهوية القيادية لدى طالبات كلية التربية في جامعة كالورينا الشمالية في الولايات المتحدة، واستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي النوعي باستطلاع آراء طالبات خريجات عن دور منهجية التعلم بالخبرة على المخرجات القيادية لدى طالبات الكلية، ومن الدراسات التي اهتمت في التعلم بالخبرة.

هدفت دراسة القيسي (2010) إلى التعرف لدرجة مساهمة الدورات والبرامج التدريبية في أداء مديرى المدارس في فلسطين من وجهة نظرهم، وبينت الدراسة نتيجة تطبيقها استبانة على عينة من مديرى المدارس أن للدورات تأثيراً على مهام المديرين في مجال الإدارة بالذات في تخطيطهم، وتجهيزهم للتشكيلات المدرسية، وتوزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين، وتشكيل اللجان المدرسية، وقد أظهرت الدراسة تأثير الدورات التدريبية في مجال العلاقات مع المعلمين وقيامهم بدورهم الإشرافي وحل مشكلاتهم. وتمد البرامج التدريبية المديرين سلوكيات إيجابية مما يجعلهم يحصلون على معرفة جديدة، وتحسن أدائهم للعمل وتنمية قدراتهم وتعزيز ثقفهم بأنفسهم للقيام بأعمال مستقبلية وتوجههم نحو التطور المهني للمعلمين. وفق ما بين المسعودي (2007) في دراسته الذي طبقها على (191) مديرًا ووكيلًا موزعاً عليهم الاستبانة المقسمة لثلاثة أجزاء حيث الجزء الأول المعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني قياس فاعلية البرنامج، والجزء الثالث فاعلية البرنامج لدورة مديرى المدارس. وكان للدورات التدريبية أيضاً تأثير إيجابي وفعال في تطوير علاقات المدير.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أهمية التدريب والبرامج التدريبية في زيادة معارف المشاركين ومهاراتهم، وتعزيز الاتجاهات الايجابية نحو العمل، ويمكن القول إن الدراسات السابقة تشابهت في أهمية الدورات التدريبية، مثل: الأغبري، والملحم (2020)

والقيسي (2010)، وفودة (2021) والتي أكدت على أهمية توفير الكفايات القيادية. وما لها من فاعلية واضحة في تنمية قدرات مديرى المدارس في المهام الإدارية والفنية و مهارات التواصل والتشاركية والتكنولوجيا ، وفاعلية التعلم بالخبرة القائمة على التدريب والمعتمدة في الرابط بين النظري والتطبيق العملي الذي قامت عليه دراسات كولب، بكونها منهجية أسهمت في تقلص الفجوة بين النظرية والتطبيق وتطوير استراتيجيات حديثة مما ساهم في إكساب المديرين الكفايات المطلوبة من أجل زيادة الانتاجية والكفاءة ورفع تلك الكفايات وتحديد احتياجاتهم في تمييزهم المهنية للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية بشكل يضمن توزيع المهام والأدوار التشاركية بين العناصر التعليمية على المستوى الداخلي والخارجي. وبينت الدراسة التي قامت بها فاجارابين تارانكون وآخرون (Vajarintarangoon & et al, 2019) الواقع الحالى لقيادة المدرسة، وإدارتها باستخدام مجتمعات التعلم مع تطوير مجتمع التعلم المهني لمديرى المدارس، وذلك بمتابعة الممارسة التشاركية بين زملاء المدرسة والإداريين داخل مجتمعات التعلم في محافظة بوريرام، وبالرغم من كثرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التدريب وأهميته في مجال الإعداد والتدريب والتطوير للأفراد بشكل عام وعلى القيادة المدرسية بشكل خاص، وكثرة الدراسات العربية التي تناولت التعلم بالخبرة انطلاقاً من دورة كولب ومدرسته التربوية في تطوير عملية التدريب والتعلم واعتباره منهجية فاعلة في تطوير كفايات مديرى المدارس القيادية، من الملاحظ أن هناك فجوة بين الدراسات العربية التي تناولت التدريب وتحديداً نظرية كولب في التعليم بالخبرة، والدراسات الأجنبية. وتظهر قيمة الدراسة الحالية من قيمة الموضوع الذي تناوله وهو دور برنامج الدبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الدراسات العربية، وخاصة فيما يتعلق بالتعلم بالخبرة، حيث نفذت منهجية التعلم بالمارسة لأول مرة في برنامج القيادة المدرسية، من قبل وزارة التربية والتعليم، ليكون برنامجاً معتمداً من هيئة الاعتماد والجودة.

منهج الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، المختلط مستنداً إلى أدلة كمية (استبانة أعدت لهذا الغرض)، وأخرى نوعية وذلك من خلال عمل مجموعة بؤرية.

مجتمع الدراسة وعيتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى المدارس الثانوية الذى خضعوا للتدريب فى برنامج دبلوم القيادة المدرسية في مديرية رام الله الذى يعقد المعهد الوطنى للتدريب، وعدهم (60) مديرًا، وقد تمأخذ عينة من مجتمع الدراسة، وهي عينة متيسرة، حتى يكون جميع أفراد المجتمع لديهم فرص متساوية ليكونوا ضمن العينة، وبالبالغ عددها (30) مديرًا، ومديرة ما نسبته(50%) من مجتمع الدراسة، الذى لم يتمأخذ كاملة لأسباب فنية مرتبطة ببعض أفراد المجتمع، من سفر، ومعيقات إجرائية مرتبطة بظروف عملهم، وتبيان الجداول رقم(3.2.1) مجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس.

توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات (سنوات الخبرة في الادارة، الجنس، المؤهل العلمي)

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	%17.85
من 5 سنوات إلى أقل من 10	4	%0.14.30
10 سنوات فأكثر	19	67.85
المجموع	28	%100.0

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
% 42.86	12	ذكر
% 57.14	16	انثى
% 100.0	28	المجموع

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	الجنس
% 60.70	17	بكالوريوس
% 39.30	11	ماجيستير فأعلى
% 100.0	28	المجموع

أدوات الدراسة: استخدم الباحث أداتين في الدراسة، لضمان مصداقية النتائج، وتمثلت الأدوات فيما يلي:

أولاً: الاستبانة: تم بناء الاستبانة بعد الرجوع للأدب التربوي، وبالاستعانة بكتابات مديرى المدارس التي حددتها المعهد الوطني للتدريب التربوي -وزارة التربية والتعليم (2015) في ضوء الأدب ذات العلاقة، وتكونت الاستبانة التي تظهر في ملحق (2) من قسمين، هما: القسم الأول: اشتمل على البيانات التعريفية مكون من (3) فقرات على النحو الآتي: سنوات الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي للمديرين الملتحقين في البرنامج. أما القسم الثاني، يتكون من سبع مجالات وكل مجال يتضمن معايير ومؤشرات معينة ويتم الإجابة عليها باستخدام تدرج رباعي بحيث دلت الدرجة (1) لا يحقق مستوى الأداء المطلوب (2) يقترب من تحقيق مستوى الأداء المطلوب، و(3) يتحقق مستوى الأداء المطلوب (4) يتجاوز الأداء المطلوب بتميز، وذلك لقياس فاعلية برنامج دبلوم القيادة المدرسية في تطوير الكفايات القيادية لدى المديرين المشاركين وتشتمل على (55) فقرة تمثل إجابات المبحوثين. كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

جدول (4): أقسام الاستبانة، ومجالاتها:

الرقم	أقسام الاستبانة	الفقرات
1	القسم الأول	بيانات تعريفية 3
2	القسم الثاني	فقرات الدراسة 55
1.2	المجال الأول	الخطيط المبني على الرؤية والرسالة 6
2.2	المجال الثاني	بناء علاقات داخلية وخارجية فاعلة 10
2.3	المجال الثالث	إدارة الموارد البشرية والمادية بفعالية. 7
2.4	المجال الرابع	إدارة عملية تعليم وتعلم فاعلة 10
2.5	المجال الخامس	بيئة صديقة للطالب وتساعد على انتماء العاملين والطلبة 9
2.6	المجال السادس	التوسيع في أساليب وأدوات التقويم وتستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي 6
2.7	المجال السابع	تستخدم التكنولوجيا بفاعلية في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية 7

صدق الاستبانة، وثباتها:

تم الاستعانة بالاستبانة بناء على الكفايات القيادية المعتمدة في المعهد الوطني للتدريب، وتم التحقق من ملاءمتها وصدق محتواها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين الذي شاركوا في التدريب، و من ذوي الخبرة والاختصاص في القيادة المدرسية، وبلغ عددهم (5) محكمين، لإبداء آرائهم حول مناسبة الفقرات للمجالات، ووضوحيها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة فرغت الملاحظات التي أبدتها المحكمون المدربون، والتي تركزت على الجانب اللغوي، والتربوي، والفرقات وتطبيعها، لمنهجية التدريب، والمتدربين، ثبات الاستبانة: قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) لحساب معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لجميع فقرات الاستبانة، وكانت قيمة معامل الثبات (96.2%) و تعد هذه القيمة عالية جداً مما يعزز صلاحية وثبات الأداة.

ثانياً- المجموعة المركزية (البؤرية): للكشف عن آراء المشاركين اتجاه البرنامج، عمل الباحث على تدوين إجابات المشاركين في المجموعة وعددهم (6) مدربين/ ات، وتم الاختيار بناء على معايير الخبرة والجنس، والشخص، وقد بلغت مدة المقابلة البؤرية 90 دقيقة تقريباً، تم توثيقها بطريقتين: الأولى تسجيل صوتي بعد موافقتهم، والثانية تدوين إجابات المشاركين، تفريغها، وتحليلها للوصول للنتائج. وتم تطوير الأسئلة انظر الملحق (3)، بالاستعانة بالأدب التربوي، ووثيقة معايير مديرى المدارس لتوفير الفرصة للمدربين، وعرضت أسئلة المجموعات البؤرية على مجموعة من خبراء التربية والمدربين الذي شاركوا ضمن هذا البرنامج التدريبي لفحص صدق المحتوى.

إجراءات الدراسة: قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية: 1- تحديد الإطار العام للدراسة. 2- دراسة الأدب التربوي: تحديد الإطار النظري المتعلق بالقيادة، والكفايات القيادية، ومنهجية دبلوم القيادة وأسسه، و الاطلاع على الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) وتحليلها وتقديرها على أنها 3-بناء أداتي الدراسة (الاستبانة، والمجموعات البؤرية) استبانة الكفايات القيادية لدى مديرى المدارس في الضفة، والتأكد من صدقها وثباتها، وذلك بالاستعانة، باستبانة الكفايات من المعهد الوطني 2015، والأدب التربوي، وخبرة الباحثين، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الكترونياً، ومعالجتها إحصائياً، وعقد مقابلة بؤرية مع (6) من مديرى، ومديرات المدارس، تم اختيار بناء على معايير الخبرة والجنس، والشخص، وقد بلغت مدتها 90 دقيقة تقريباً، وتم تفريغها، وتحليلها وتقديرها من حيث، التشابه والاختلاف، والتكرار ، والتسلسل، والتعليق، والسببية للوصول إلى النتائج . وقد عرضت أسئلة الدراسة الخاصة بالمجموعات البؤرية على مجموعة من خبراء التربية والمدربين لفحص صدقها، وتم التعديل بناء على ملاحظاتهم. **تحليل البيانات:** تم تحليل البيانات كمياً بالنسبة للاستبانة، وذلك بإدخال البيانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية، والاجتماعية (spss)، للإجابة عن السؤال الأول، ما فاعلية برنامج دبلوم القيادة المدرسية في تطوير الكفايات القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية في مديرية رام الله من وجهة نظرهم؟ ولمعرفة هل اختلفت الكفايات القيادية لدى مديرى المدارس الملتحقة في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، باختلاف متغيرات كل من (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، والجنس). وتم استخدام اختبار "شيبرو" لفحص فيما إذا كانت عينة الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي، ويتبين من نتيجة الاختبار أن العينة لا تتبع للتوزيع الطبيعي كما يظهر في الجدول (5)

Tests of Normality			
	Shapiro-Wilk		
	Statisti c	Df	Sig.
سنوات خبرتك في الإدارة	.516	28	.000

جدول: (5)
الحالة الطبيعية
لذا لاختبار
سنوات خبرتك في الإدارة

اللامعنية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله؟ تمت الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة بشكل متتابع، بالاعتماد بشكل أساس إلى استجابات المديرين عن أسئلة الدراسة للأدلة الرئيسة، وهي الاستبانة، علماً أن عدد الذين استجابوا للاستبانة (28) مديرًا ومديرة، من أصل (30) مديرًا ومديرة والجدول:(6)، الآتي يوضح نسبة الاستجابة من أفراد العينة والتي بلغت (93.4).

جدول:(6) نسبة الاستجابة من الأفراد

النسبة المئوية للصالح	الصالح	العائد	العدد الكلي
93.4	28	28	30

وقد دعمت إجابات المدير على الاستبانة بالبيانات النوعية المجمعة من إجابات المشاركين في المجموعة البؤرية، ونتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية، ولتفسير نتائج الاستبانة تم استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة=(أكبر قيمة-أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس، وبالتطبيق على القانون نجد طول الفئة = $(1-4) \div 4 = 75.0$ وبذلك يكون تفسير المتوسط الحسابي الموزون كالتالي: (1,75-1): لا يحقق مستوى الأداء المطلوب، (2,5-1,75): يقترب من تحقيق مستوى الأداء المطلوب، (3,25-2,5): يحقق المستوى المطلوب، (4-3,25): يتجاوز الأداء المطلوب وبتميز، وفيما يلي تفصيلاً بذلك:

جدول، (7): النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الكفايات القيادية.

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5	البيئة المدرسية صديقة	3.45	0.57	86.23
2	العلاقات داخلية وخارجية فاعلة	3.42	0.56	85.54
3	إدارة الموارد المادية والخارجية	3.41	0.57	85.29
6	التقويم	3.39	0.57	84.71
7	التكنولوجيا	3.37	0.63	84.25
4	التعليم والتعلم	3.33	0.54	83.21
1	التخطيط المبني على رؤية ورسالة محددين	2.77	0.66	69.21
	المتوسط الكلي	3.3	0.58	82.64

يتضح من الجدول (7) أن مجال "البيئة صديقة" كان وزنه النسبي (86.23)، وأن أقل نسبة في مجال التخطيط كانت (%69.21)، وهذا يدل أن هذه الكفايات في هذا المجال تحقق المستوى المطلوب كهدف من أهداف دبلوم القيادة، إلا أنها بحاجة

تحسين في مجال التخطيط، لذلك يجب تطوير المادة التي تتناول هذا المجال، والعمل على تسويقها، وفي مجال التعليم والتعلم لدى مديرى المدارس (83%) من المديرين يترازون مستوى الأداء المطلوب ويتميزون في مجال التعليم والتعلم. يمكن تفسير وجود درجات عالية في مجال التعليم والتعلم تظهر نسبة (3,33) بمتوسط حسابي (83,21%) أن عينة الدراسة لديها اتجاهات إيجابية كبيرة في مجال التعليم والتعلم ويتجاوزون مستوى الأداء المطلوب. وهذا يتشابه مع دراسة مايا نفس و موف (mayenfisch-) (tomin&muff 2014) والقيسي (2010). وفي مجال التكنولوجيا قد أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (84,25%) من المديرين يترازون مستوى الأداء المطلوب في مجال التكنولوجيا، ويمكن تفسير ما ورد بأن عينة الدراسة لديها اتجاهات إيجابية نحو درجة فاعلية البرنامج في مجال تعديل التكنولوجيا، وتناول الكفايات التكنولوجية بما يلائم حاجات مديرى المدارس في مجال التكنولوجيا. وفي مجال التقييم قد أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (84%) من المديرين يترازون مستوى الأداء المطلوب، ويمكن تفسير وجود درجات مرتفعة في هذا المجال حيث بلغت النسبة العامة في مجال التقييم (84,71%) ومتوسط حسابي (3,39) ويتضح وجود اتجاهات إيجابية من قبل عينة الدراسة نحو عملية تقويم فاعلة، وهذا يشير إلى فاعلية برنامج القيادة في مجال التقويم، وفي مجال إدارة الموارد المادية والبشرية لدى مديرى المدارس أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (85%) من المديرين يترازون مستوى الأداء المطلوب في مجال إدارة الموارد، وتفسير ذلك وجود درجة مرتفعة في اتجاهات عينة الدراسة في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية بما يخدم جودة التعليم والتعلم، وذلك يعكس فاعلية برنامج دبلوم القيادة بشكل واضح، وكبير في تحسين إدارة الموارد المادية والبشرية، وفي مجال العلاقات توافر الكفايات القيادة لدى مديرى المدارس خلال التحاقهم في البرنامج ، وقد أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من 85% من المديرين يترازون مستوى الأداء المطلوب في مجال العلاقات، يمكن تفسير وجود درجة مرتفعة في اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة فاعلية إدارة العلاقات الداخلية والخارجية بمعنى أن للبرنامج فاعلية كبيرة نحو تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمديرين والمديرات. هذا يلتقي مع دراسة القisi (2010)، والمسعودي (2007)، وأبوعلي (2010)، وفي مجال البيئة لدى مديرى أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (86%) من المديرين يترازون مستوى الأداء المطلوب، ويمكن تفسير بوجود درجات مرتفعة في مجال البيئة صديقة بنسبة (86%) ومتوسط حسابي (3,45) من عينة الدراسة لديها اتجاهات نحو درجة فاعلية مجال البيئة المدرسية صديقة للطالب، حيث أن البيئة المدرسية احتلت أعلى النسب وربما يعود ذلك لأن المديرين يمتلكون كفايات عالية في مجال التعامل مع البيئة الفيزيقية للمدرسة، والنفسيه للطالب والمعلم وذلك يعكس فاعلية برنامج القيادة اذا يترازز المديرون مستوى الأداء المطلوب إذا أن البرنامج ينبع بالأنشطة المرتبطة بالبيئة المدرسية، وينميها. وهذا يتفق مع بيلتون (Belton,2010)، والمسعودي (2007)، والقيسي (2010). نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلى للمجالات (3.30) وهذا يترازز مستوى الأداء المطلوب مما يعكس فاعلية برنامج الدبلوم المتخصص في القيادة المدرسية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف الكفايات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله باختلاف متغيرات كل من متغير (عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس)؟ وابتُشَّ عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسکال والاس، نتائج الجدول (8) توضح ذلك:

جدول (8): نتائج اختبار "كروسکال والاس" لفحص دلالة الفروق الاحصائية بين المديرين في جميع مجالات الدبلوم، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية:

Test Statistics ^{a,b}			
المجال	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
مجال : التخطيط	2.265	2	.322
مجال : العلاقات	.647	2	.724
مجال : الموارد البشرية والمادية	1.223	2	.542
مجال : التعليم والتعلم	.141	2	.932
مجال : البيئة المدرسية	1.153	2	.562
مجال : التقويم	.256	2	.880
مجال : التكنولوجيا	1.531	2	.465
a. Kruskal Wallis Test			
b. سنوات خبرتك في الإدارة. Grouping Variable:			

عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

وتشير النتيجة في جدول (8) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المبحوثين في جميع المجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك أن جميع أفراد العينة باختلاف خبراتهم لديهم خبرة في القيادة المدرسية حيث يتم تدريبهم على دورة التهيئة والتمكين للمديرين كشرط للاحاقهم ببرنامج دبلوم القيادة، وبالتالي يمتلكون أساسيات في القيادة المدرسية، لأن الخبرة والتدريب المسبق ينعكس إيجاباً على الأفراد وهذا يتفق مع الأكليبي (2012) ودراسة فدوة (2021) فمن شأن التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات، والقدرات، والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد.

2- نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتنى لأن المؤهل العلمي لدى المديرين كان بكالوريوس وماجستير فأعلى نتائج الجدول (9) توضح ذلك:

جدول (9): نتائج اختبار "مان وتنى" لفحص دلالة الفروق الاحصائية بين المديرين في جميع مجالات الدبلوم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

Test Statistics ^a		
المجال	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
مجال : التخطيط	92.500	.962
مجال : العلاقات	68.500	.236
مجال : الموارد البشرية والمادية	93.000	.981
مجال : التعليم والتعلم	86.000	.723
مجال : البيئة المدرسية	70.000	.264

مجال :التقويم	75.000	.379
مجال :التكنولوجيا	91.500	.925

عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

يبين جدول (9) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المديرين في جميع المجالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع مديرى المدارس الحكومية بمن فيهم عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية أقلها البكالوريوس، وهذا يجعل هناك شبه تجانس بين المديرين، وما يمتلكون من تأهيل علمي و من معلومات ومهارات، يقلل التباين فيما بينهم، وهذا يدل على أن برنامج دبلوم القيادة المدرسية يراعي جميع الأفراد الملتحقين بمختلف مستوياتهم العلمية بنفس المعايير ولا تفرق بينهم بالرغم من اختلاف المؤهل العلمي لديهم.

3- نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادة لدى منتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية ب Directorate of Ramallah . تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

جدول (10): نتائج اختبار مان وتنى، لفحص دلالة الفروق الاحصائية بين المديرين في جميع مجالات الدبلوم، تبعاً لمتغير الجنس.

Test Statistics ^a		
المجال	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
مجال :التخطيط	89.500	.760
مجال :العلاقات	75.500	.338
مجال :الموارد البشرية والإدارية	95.500	.981
مجال :التعليم والتعلم	86.000	.641
مجال :البيئة المدرسية	95.500	.981
مجال :التقويم	95.000	.963
مجال :ال TECHNOLOGY	77.000	.374

الجنس. Grouping Variable:

يبين الجدول (10) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المديرين في جميع المجالات تبعاً لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك بأن برنامج القيادة المدرسية ينعكس على الجنسين ايجابياً حيث لا يوجد اختلاف في المجالات كافة مما يعكس أن البرنامج راعى في إعداده وأنشطته كلا الجنسين.

مما سبق يلاحظ أنه لا تختلف فاعلية برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير المهارات القيادية لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظة رام الله من وجهة نظرهم، باختلاف متغيرات كل من سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو الجنس. حيث بينت الفرضيات عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المديرين في جميع المجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة في سنوات الخبرة الإدارية مثل دراسة المسعودي (2007) التي ثبتت أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية للخبرة في مستوى فاعلية البرنامج التدريسي لدى مديرى المدارس، حيث تشابهت نتائج الدراسة مع دراسة القيسى (2010) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية وهذا يعني أن سنوات الخبرة فاعلية

على مجال إدارة العلاقات الداخلية، و مجال إدارة عمليتي التعليم والتعلم، وهذا يعود الى أن البرنامج لا يغفل عن الخبرات السابقة للمديرين بل يبني عليها ويشجع المديرين على الربط من خلال عملية التعلم بالخبرة التي بني عليها البرنامج وفق دراسة (الريماوي، وجربيل، 2015). ، واختلف مع دراسة الأغبري والمملح (2020) حيث أن هناك فروق دالة إحصائياً عند 0.05 لصالح الإناث.

النتائج المتعلقة بأسئلة المجموعة البؤرية، ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: ما أهم الكفايات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟ تم طرح مجموعة من الأسئلة على المجموعة البؤرية ملحق (3) بهدف الإجابة عن هذا السؤال والتعرف على أهم الكفايات القيادية التي اكتسبها من برنامج الدبلوم المتخصص في القيادة المدرسية. للإجابة عن هذا السؤال تم تجميع الإجابات وترميزها، والتأكد منها من خلال المقارنة بين ما هو مدون، ومسجل صوتيًا، حيث تتوزع الإجابات التي ذكرها المديرون المشاركون في المقابلة البؤرية وفق ملحق (4). والجدول التالي توضح الكفايات، وتكراراتها في المجالات كافة:

1- مجال التخطيط:

جدول (11): الكفايات القيادة وتكراراتها في مجال التخطيط

النكرار	الكفايات
6	بناء رؤية المدرسة ورسالتها
4	بناء خطة إجرائية ويشرك المعلمين وأولياء الأمور في اعدادها
4	بناء خطة استراتيجية
6	يبني الخطة المدرسية بناء على نتائج عملية تقويم ذاتي لواقعها
5	يوضح رؤية المدرسة ورسالتها للمجتمع المحلي ويسوقها
5	يعمل أبحاثاً إجرائية لتطوير عمله في المدرسة

يبين الجدول (11) أن هناك تقارب في إجابات المشاركون في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في الإجابة، ومن أبرز هذه الكفايات، بناء رؤية ورسالة، وبناء خطة بناء على نتائج التقويم الذاتي، وأبرز هذه التكرارات هي بناء خطة إجرائية وإشراك أولياء الأمور ويوضح رؤية المدرسة ويسوقها للمجتمع. ويعزو الباحث هذا التقارب في التكرارات في الكفايات القيادية عامة إلى أن مديرى المدارس يخضعون إلى نفس المعايير عند اختيارهم لوظيفة مدير مدرسة. وكذلك يخضعون إلى دورات وبرامج تدريبية بشكل متساوٍ وعادل من دورات تهيئة إلى تكين وإدارة التخطيط بفعالية. واتفقت مع دراسة الأغبري والمملح (2020) والتي توصلت إلى أن موافقة العينة بدرجة كبيرة على المقارنة والمواءمة بين خطط وأساليب تطوير التخطيط التكنولوجيا للمدرسة بوزن نسبي (70%)، واتفاق مع دراسة القيسي (2010) والتي توصلت أنه يوجد دور فاعل للبرامج في تطوير كفايات المديرين.

2- مجال العلاقات:

الجدول (12): الكفايات القيادة وتكراراتها في مجال العلاقات

النكرار	الكفايات
5	العدالة والشفافية والنزاهة في التعامل مع المعلمين
6	إشراك أولياء الأمور في أوضاع ابنائهم التعليمية
6	إشراك الطلاب بالأنشطة المدرسية

5	التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي
5	يعزز أخلاق المهنة
6	يظهر الاحترام والتقدير لأفراد مجتمع المدرسة
6	يحل الصراعات بين العاملين في المدرسة بمهنية

يبين الجدول (12) أن هناك تقارب في إجابات المشاركين في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في الإجابة، ومن أبرز هذه الكفايات، يحل الصراعات بين العاملين، واظهار الاحترام، وإشراك الطلاب بالأنشطة وكذلك أولياء الأمور حول أوضاع ابنائهم التعليمية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة دبلوم القيادة في تناوله للمواد والدمج بين النظري والتطبيقي، واتفق هذه النتيجة مع دراسة واتفق مع دراسة القيسى (2010) والتي توصلت أنه يوجد تأثير وفعال في تطوير علاقات المدير.

3- مجال إدارة الموارد:

الجدول (13) تكرار الكفايات في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية

الكرار	الكفايات
5	يسثمر خبرات العاملين في دعم أهدافها
5	يحدد احتياجات العاملين في المدرسة التي تدعم العملية التعليمية التعلمى
6	يسهل التحاق المعلمين ببرامج تطور مهني لسد احتياجاتهم وتحسين ممارساتهم.
4	يتواصل مع المجتمع المحلي لزيارة موارد المدرسة وتعزيزها
5	يؤكد على استخدام مصادر التعلم في المدرسة ومرافقها التطويرية.
6	يحافظ على دقة المعلومات المالية للمدرسة ويرخص على توقيتها.

يبين الجدول (13) أن هناك تقارب في إجابات المديرين المشاركين في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في الإجابة، ومن أبرز هذه الكفايات، يحافظ على دقة المعلومات المالية، ويسهل احتياجات العاملين في المدرسة، وتشابه الإجابات في التأكيد على استخدام مصادر التعلم والمرافق التطويرية، ويحدد احتياجات العاملين، ويستثمر خبراتهم. يعزز الباحث هذه النتيجة فعالية دبلوم القيادة المدرسية في تنمية قدرات ومهارات مديرى المدرسة في إدارة الموارد المادية والبشرية. وهذا يتفق مع دراسة فودة (2021) التي توصلت إلى أن نجاح المؤسسة التعليمية مرهون بالكفايات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة،

4- مجال التعليم والتعلم:

الجدول (14) تكرار الكفايات في مجال إدارة عملية تعلم وتعليم.

الكرار	الكفايات
5	يشرف على الممارسات التعليمية التعلمية للمعلمين في صفوفهم.
5	يتعاون مع المجتمع المدرسي لدعم الطلبة
6	يدعم التطور المهني للمعلمين.
6	يؤكد على النشاطات اللاصفية التي تدعم تعلم الطلبة.
4	يؤكد على تشارك(تعاون) معلمي المادة للعمل التعاوني نحو تحقيق الأهداف.
6	يقدم التسهيلات والتجهيزات حتى يتمكن المعلمون من تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية

يبين الجدول (14) أن هناك تقارب في إجابات المديرين المشاركين في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في الإجابة، ومن أبرز هذه الكفايات يقدم التسهيلات والتجهيزات حتى يتمكن المعلمون من تنفيذ الاستراتيجيات ويدعم التطور المهني للمعلمين، ويؤكد النشاطات الlassificية التي تدعم تعلم الطلبة، وتقارب في تكرارات. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة دبلوم القيادة المدرسية والذي يجمع بين النظرية والممارسة الميدانية وما يرافقه من أنشطة كالتعاون مع المجتمع المحلي والإشراف على المهارات التعليمية والتعلمية. واتفق هذه النتيجة مع دراسة مايا نفس وموف (mayenfisch-toin & muff, 2014)، دراسة بيلتون (Belton, 2010) والتي توصلت إلى أن الدمج بين المنهج النظري والتطبيق في التدريب لها أثر ايجابي وفعال، ومن أبرز الايجابيات إعطاء فهم واضح لمفهوم القيادة، وتخلق جوًّا من المشاركة والتفاعل بين الطلبة واتجاهاتهم نحو الفهم العميق الصحيح. واتفق مع دراسة أوكلوي وأبوني (Okoli & Abonyi, 2014) إلى أن للتعلم بالخبرة أثر على تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في مادة الأحياء، وتأثيره على متوسط تحصيل الطلبة الذكور والإناث.

5- مجال البيئة صديقة:

الجدول (15) تكرار الكفايات في مجال بيئية صديقة.

5	يشجع الطلبة على العمل التطوعي والتعاوني
6	يشرك المعلمين في صناعة قرارات ذات علاقة بالمدرسة ومجتمعها
5	يفوض العاملين في المدرسة بصلاحيات تناسب ومقدراتهم
5	يبني بيئه تعليمية تعزز الاحترام وتقدر الذات
6	يطور سياسات توفر بيئه مدرسية آمنة تعزز تعلم الطالب وراحته
5	يعزز دور المرشد التربوي في المدرسة
6	يحفز المعلمين على العمل ويعززهم ويقدر جهودهم

يبين الجدول (15) أن هناك تقارب في إجابات المديرين المشاركين في المجموعة البؤرية ومن، أبرز هذه الكفايات في مجال البيئة، يحفز المعلمين على العمل ويقدرها، ويطور سياسات توفر بيئه مدرسية آمنة، ويشرك المعلمين في صناعة القرار، وتشابه الإجابات، تعزيز دور المرشد، وبناء بيئه تعليمية تعزز الاحترام، وإعطاء صلاحيات تناسب مقدراتهم، وتشجع الطلبة على العمل التطوعي والتعاوني. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن برنامج دبلوم القيادة المدرسية يوفر فرصاً لاكتساب خبرات ميدانية، ومشاريع تعزز دور الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور. واتفق هذه النتيجة مع دراسة مايانفس وموف (mayenfisch-toin & muff, 2014) والتي توصلت إلى أن هذه المنهجية في التدريب القائمة على المشاريع تدعم تطورهم. واتفق مع دراسة فودة (2021) التي توصلت إلى أن نجاح المدرسة وفشلها مرهون بالكفايات القيادية التي يمتلكونه.

6- مجال التقويم:

الجدول (16) تكرار الكفايات في مجال عملية مجال فاعلية التقويم

التكرار	الكفايات
6	يعلم أولياء لأمور بنتائج تقويم أبنائهم
5	يوثق نتائج تقويم المعلمين وإنجازاتهم (بهدف التطوير والتحسين)
5	يشترك المدير المعلمين في صناعة قرارات تستند إلى نتائج تقويم الطلبة
4	يقدم للمعلمين تغذية راجعة عن ممارساتهم التعليمية بهدف التحسين المستمر
4	يتبع المدير إجراءات مختلفة في تقويم الطلبة لتحسين تعلمهم

يبين الجدول (16) أن هناك تقارب في إجابات المديرين المشاركين في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في

الإجابة، ومن أبرز هذه الكفايات" يعلم أولياء الأمور بنتائج تقويم ابنائهم"، ويليها، "يوثق نتائج تقويم المعلمين وإنجازاتهم" ، ومن ثم الفقرة "يشترك المدير المعلمين في صناعة قرارات تستند إلى نتائج تقويم الطلبة". ويعرو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة برنامج القيادة المدرسية والذي تناول عملية التقييم الأصل بشكل عملي وتطبيقي والبناء على خبرات المشاركين من مديرى المدارس. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أوكولي وأبوني (Okoli & Abonyi, 2014) والتي توصلت إلى أن للتعلم بالخبرة أثراً على تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية. واتفق مع دراسة دراسة الأغبري والمحلم (2020) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فاقد نحو اتجاهات العينة حول معايير الدراسة (، والتعلم والتدريس، والدعم والإدارة والعمليات، والتقييم،) باختلاف متغير نوع القيادة لصالح القيادات النسائية

7- مجال التكنولوجيا:

جدول (17) تكرار الكفايات في مجال عملية التكنولوجيا

التكرار	الكفايات
5	يعزز استخدام المعلمين للتكنولوجيا في أنشطتهم التعليمية
5	يستخدم التكنولوجيا في التنمية المهنية
5	يستخدم التكنولوجيا في البحث عن مصادر التعليم والتعلم
6	يستخدم التكنولوجيا في التواصل مع المعلمين والعاملين في المدرسة وذوي العلاقة
6	يتابع صيانة الأجهزة التكنولوجية في المدرسة وتحديثها
6	يستخدم التكنولوجيا في تيسير العمليات الإدارية

يبين الجدول (17) أن هناك تقارب في إجابات المديرين المشاركون في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في الإجابات في مجال التكنولوجيا، وأن برنامج دبلوم القيادة المدرسية يكسب المنتسبين إليه من مديرى المدارس كفايات تكنولوجيا متعددة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأغibri والمحلم (2020). والتي توصلت إلى أن هناك درجة كبيرة من ممارسات الكفايات القيادية في مدارس التعليم العام للقيادة التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.52 من 4) في تقديرات ممارسة القيادة الميني على المعايير.

جدول (18) تلخيص تكرار الكفايات القيادية التي اكتسبها المشاركون من برنامج القيادة المدرسية بشكل عام

بناء على إجاباتهم

الرقم	الكفايات	التكرارات
1	القدرة على التخطيط بشكل منظم	6
2	القدرة على بناء رؤية ورسالة وفق المعايير العلمية	6
3	إعداد فريق تطوير فاعل وصياغة ميثاق عمل	5
4	القدرة على إجراء عملية تقويم ذاتي للمدرسة	6
5	عمل تحليل بيئي SWOT	6
6	عمل خطة إجرائية منظمة ومحددة مبنية على التقويم الذاتي	5
7	إدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فاعل	5
8	علاقات خارجية وداخلية فاعلة للمدرسة بما يخدم عملية التعليم	5
9	إشراك الطلاب بالأنشطة المدرسية	5

6	التنمية المهنية للمعلمين	10
5	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	11
5	عمل أبحاث إجرائية، ومشاريع مرتبطة بتطوير المدرسة	12
4	تطوير عملية التقويم النوعي وال حقيقي	13
5	التكامل في مجالات التطوير المدرسي وفق الأولويات	14
5	إيجاد بيئة آمنة محفزة للطلبة والمعلمين	15
6	القدرة على تفعيل التكنولوجيا في التعليم والإدارة	16
5	تفعيل الأنشطة الصحفية واللاصفية بما يخدم العملية التعليمية	17
5	تعزيز العمل التعاوني والتكاملي بين المعلمين	18
6	الإدارة المالية للمدرسة وفق الأولويات والإمكانات	19
6	تطوير دور المدير الفني كقائد تعليمي، ومشرف مقيم	20
4	التعامل مع الأنماط المختلفة للمعلمين بمرونة وتكيف	21
4	إعداد وثيقة حقوق وواجبات	22
6	النزاهة والعدالة والشفافية في التعامل مع المعلمين	23
5	المحافظة على مرافق المدرسة وصيانتها، وإيجاد بيئة خضراء جاذبة	24
4	تفريض المعلمين وفق قدراتهم، وتحفيزهم، تلبية احتياجاتهم	25

يوضح الجدول (18) أن الكفايات القيادية التي أجمع عليها المشاركون، متقاربة إلى حد كبير خاصة في الكفاية الأساسية، مثل: التخطيط وإدارة العلاقات، وتوفير بيئة آمنة محفزة، وتفعيل التكنولوجيا، وإدارة الموارد المادية والبشرية. هذا يتوافق مع النتائج الكمية. وكذلك كفايات التقييم الذاتي والتحليل البيئي، والنزاهة والعدالة والشفافية، وعملية التعليم والتعلم بفعالية، وعند مقارنة النتائج النوعية والكمية نلاحظ تقارب في الكفايات التي أكسبها برنامج القيادة لمديري المدارس؛ مما يدل على دور برنامج الدبلوم المتخصص في توفير الكفايات القيادية اللازمة للقيام بمهام مديرى المدارس في قيادة دفة المدرسة نحو تحقيق أهدافها. يعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن مجمل الكفايات المكتسبة من برنامج القيادة المدرسي هو مخرج لحصيلة مجالات دبلوم القيادة المدرسية التي يتناولها المنتسبين طيلة عام كامل، وإنما يختلف ذلك عن النتائج التي تناولت أهم الكفايات التي ذكرتها المجموعة البؤرية في إجاباتها في كل مجال من مجالات المدرسة الفاعلة، حيث التقارب في نتائج المقابلة بالنسبة للكفايات المكتسبة من برنامج دبلوم القيادة المدرسية.

توصيات الدراسة:

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

- 1- الاستمرار باعتماد المنهجية القائمة على التعليم بالخبرة، حيث تجمع بين النظرية، والتطبيق.
- 2- الاستمرار في تنفيذ البرنامج للمديرين كافة، من بداية تعيينهم في الإدارة المدرسية، لفاعليته في تطوير الكفايات القيادية.
- 3- تطوير مجمع التخطيط وخاصة بما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلي، وأولياء الأمور في عملية التخطيط.
- 4- زيادة الحوثر الإجرائية كمهمات أصلية في البرنامج.
- 5- الاستمرار في تنفيذ البرنامج المتخصص في القيادة المدرسية للفئات كافة .
- 6- تواصل التنسيق مع الجامعات الفلسطينية لاعتماد شهادة دبلوم القيادة، لتسهيل الاستمرار في الدراسات العليا.

مقترنات مستقبلية:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول برنامج القيادة المدرسية، لرفده بالأفكار التطويرية.
- 2-مواصلة تنفيذ البرنامج المتخصص لمديري المدارس كافة، وتطورية وفق المتغيرات التربوية والتكنولوجية المتسرعة.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- الأغبري، عبد الصمد بن قائد، والملمح، عبد اللطيف بن صالح. (2020). مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لقياداتها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 159-201 ، (21)1
- الأكلبي، عائض شافي. (2012). دور التدريب في إحداث تأثير التغيير في المنظمات العامة الحكومية. النهضة، 13(2)، 101-132.
- الحريري، رافد. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل. (ط.2). عمان: دار الفكر.
- عطير، نهى اسماعيل عبد الله. (2009). تطوير نظام لتقويم أداء مديرى المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الفار، شهناز. (2013). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس (برنامج تدريسي مقترن)، عمان: دار الشروق.
- فودة، مهما عبد العظيم. (2021). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة. رابطة التربويين العرب-السعودية، (135)، 543-525.
- القيسي، عبير. (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديرى المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- المسعودي، مسلم بن سلمان. (2007). مدى فاعلية البرنامج التدريسي لدوره مديرى المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكالاتهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2015). التحسين المدرسي المبني على المعايير الفلسطينية للمدرسة الفاعلة. فلسطين.
- المعهد الوطني للتدريب التربوي. (2018). المجتمع التدريسي الأول (أ) المدرسة الفلسطينية الفعالة و مجالات تطويرها " برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية". وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Abu Ali, Abdul Qadir. (2010). *School factors affecting the development of the performance of secondary school principals in Gaza governorates in the light of the concept of administrative systems analysis*. (A magister message that is not published) (in Arabic). Al-Azhar University: Gaza, Palestine.
- Al-Akabi, Ayed Shafi. (2012). The role of training in effecting change in public governmental organizations (in Arabic). *Al-Nahda*, 13 (2), pp. 101-132.
- Alfar, Shahnaz. (2013). *Transformational leadership competencies for school principals (a proposed training program)* (in Arabic). Amman, Jordan: Dar Al-Shorouk.
- Al-Masoudi, Muslim bin Salman. (2007). *The effectiveness of the training program for the school principals' course from the point of view of the principals themselves and their agents in*

- the northwestern region of the Kingdom of Saudi Arabia) (in Arabic). Master's thesis (unpublished), Mutah University: Jordan.*
- Al-Qaisi, Abeer. (2010). The degree of impact of training courses on school principals' performance of their tasks in the governorates of Palestine from their point of view (in Arabic). *Master's thesis (unpublished), An-Najah National University: Nablus, Palestine.*
- Ateer, Noha Ismail Abdullah. (2009). *Developing a system for evaluating the performance of public secondary school principals in Palestine in light of reality and contemporary administrative trends* (in Arabic). Unpublished doctoral thesis, Jordan: Amman Arab University for Graduate Studies.
- Belton, R. (2010). *The impact of experiential learning on leadership identity in female college graduate*. A Doctoral Dissertation in Philosophy. University of North Carolina-Greensboro Education and Development, London: Sage Publication.
- Hariri, Rafidah. (2010). *Preparing the administrative leaders for the schools of the future*. (in Arabic). (i.2). Amman, Jordan: Dar Al-Fikr.
- Kolb D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, A. & Kolb, D. (2008). *Experiential learning theory: A Dynamic, holistic Approach to management learning, education and development*, In S. J. Armstrong & C. Fukami (Eds.), Handbook of Management Learning.
- Mahoney.B & Retallik, Michael. (2015). *The Impact of Two Experiential Learning Programs: The Graduates' Perspective*. JOWA State University.
- Mayenfisch-Tobin, M. & Muff, K. (2014). *The Importance of Experiential Learning in the Education and Development of Responsible Leaders*.
- Okoli, Josephin & Abonyi, Okechukwu. (2014). February The Effects of the Experiential Learning Strategy on Secondary School Students' Achievement in Biology. *US-China Education Review A, ISSN 2161-623X, 4(2)*, 96-101
- Palestinian Ministry of Education. (2018a). *The Effective School and its Development Areas: The Professional Diploma Program in School Leadership* (in Arabic). Ramallah, Palestine: The National Institute for Educational Training.
Retrieved from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2411007
- Sharla nova, V. (2004). Experiential learning. *Trakia Journal of Science*, 2 (4), 36-39. Available online at: <http://www.uni-sz.bg>
- Smith, T. & Rosset, M. (n.d.). *Leadership Development Through Experiential Learning*. Retrieved from: <http://www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/fortworthsmith2.pdf>
- The Palestinian Ministry of Education and Higher Education. (2015). *School improvement based on Palestinian standards for an effective school*) (in Arabic). Ramallah.
- Vajarintarangoon, K. Bunkanan, P. Deelon, S., Poldech.S & Thauyngam, K. (2019). The Development Process PLC Competencies in for School Administrators in Buriram province. *International Education Studies*, 12(6).
- Weinberg, A., Basile, C. & Albright, L. (2011). The effect of an experiential learning program on middle school students' motivation towards mathematics and science. *Research in Middle Level Education*, 35(3), 112-.
- Whiddett & Hollyforde. E. (2003). *A practical Guide to Competencies: How to enhance Individual and Organizational Performance*. 2nd ed. London: chartered Institute of personnel ang Development CIPD house.