

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 Khalil<sup>1</sup>**

Arab American University – Palestine<sup>1</sup>

\*Corresponding Author: [Thaer.atheer.28@hotmail.com](mailto: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 الكفايات القيادية لدى منتسبيه- دراسة تطبيقية على مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله."**

ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل<sup>1</sup>

الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين<sup>1</sup>

المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية رام الله. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (30) مديراً 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 بؤرية مكونة من ستة من المديرين المشاركين في البرنامج. ومن أهم نتائج الدراسة أن البرنامج مدّ المشاركين بالكفايات 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 الكفايات القيادية، مما حسن واقع مدارسهم. في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاستمرارية في تنفيذ البرنامج وفق منهجية التعليم بالخبرة أي الجمع بين النظرية والتطبيق الواقعي في المدرسة، زيادة عدد البحوث الإجرائية في المهمات 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، كفايات 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؛ لمجاراة هذا العصر وتقلباته، والإبداع في حل المشكلات الحياتية، وقيادة تغيير نوعي للمجتمع، إن الدور التقليدي للتعليم، والإدارة بات لا يلبي الطموح، لمواجهة التحديات، ويواكب التطورات، انطلاقاً من ذلك لا بدّ من النظر إلى إدارة مدرسية واعية مدركة، ومرنة، ومبادرة ترتقي بالكفايات، وتلبي 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 أولتها وزارة التربية والتعليم أهمية تطوير تلك القيادات من مديري المدارس في المؤسسات التربوية، انطلاقاً من حرص الوزارة على تطوير العملية التعليمية التعلمية تماشياً مع التغيرات العالمية والإقليمية، فطورت 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 وتطلعاته، وقد تمّ تصميم برنامج دبلوم مهني متخصص في القيادة المدرسية، بناء على تلك المعايير وسُميت معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، إذ تستمد المعايير التربوية في فلسطين مرجعيتها من وثيقة المناهج الفلسطينية، والخطط الخمسية الأولى والثانية وهذا يقضي إلى ضرورة تطوير معايير الجودة والنوعية وتطوير قدرات الجهاز الرسمي (وزارة التربية والتعليم، 2015)؛ بهدف رفع الكفايات القيادية لدى مديري 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 الدبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص، وتطويره وتصميمه، وتنفيذه، 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 الفاعلة انطلاقاً من رؤيتها أن التطوير يبدأ من المدرسة كوحدة تغيير وتطوير، وبعد تحديد معايير المدرسة الفاعلة يمكن الحديث عن معايير أخرى تخدم فعالية المدرسة، مثل: معايير القيادة المدرسية، ومعايير المعلم. حيث تندرج معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة ضمن سبع مجالات، وتشكل هذه المجالات الإطار العام والأساس لهذه المعايير المرتبطة بأداء المدرسة وقائدها، وقد وردت المجالات السبعة في وثيقة التحسين المدرسي المبني على المعايير (وزارة التربية والتعليم، 2015). وسنتناول من خلال هذه الدراسة الكفايات القيادية لمدير المدرسة المبنية على المعايير المنبثقة من معايير المدرسة الفاعلة ومجالاتها، وقد انبثق عن كل معيار مجموعة مؤشرات، ويمكن تحديد مستوى الأداء في كل منها بمقياس 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.

يعدّ مدير المدرسة ركيزة أساسية في النظام التعليمي، وعنصراً أساسياً في تحريك المجتمع المدرسي بمكوناته، ومن خلاله تتم عملية التغيير والتطوير بصفته قائداً تعليمياً وإدارياً ينفذ سياسات الوزارة، واستراتيجياتها، لا بدّ من العمل على تطوير أداء مديري المدارس، وتمكينهم من قيادة المدرسة بما يتناسب والتغيرات التعليمية والتربوية الحديثة، كي يتسنى لهم القيام بالمهام المطلوبة كقادة إداريين وتعليميين يقودون التعليم والتعلم كعملية منظمة تسعى إلى تنمية وتطوير المعلم؛ بهدف التكيف مع التغيرات المتسارعة 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 المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد والتي تساعده على القيام بمهامه بفاعلية وكفاءة.

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تنمية قدرات مديري 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 مديري مدارس فلسطين. ويمتد البرنامج على مدار عام دراسي، بمقدار ثلاثمائة 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 التدريبي الأول (أ) "المدرسة الفلسطينية الفعالة ومجالات تطويرها" (المعهد الوطني للتدريب التربوي، 2018).

- ❖ تنمية المهارات الإدارية والقيادية للمشاركين ليكونوا قادرين على إدارة المدارس التي سيتولون إدارتها.
  - ❖ تنمية قدرات المدير لتمكينه من قيادة التعليم في المدرسة.
  - ❖ التعرف إلى أنماط قيادية قادرة على تحسين مستوى المدرسة ومناخها التعليمي وكيفية الاستفادة منها وتوظيفها.
  - ❖ تنمية 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 مديراً 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 مديراً ومديرة، وتجتمع كل مجموعة ضمن حلقة تعليمية مرتين بعد كل لقاء وجاهي على ألا تقل المدة الزمنية بين اللقاء الوجاهي وحلقة التعلم عن أسبوع، حتى يتمكن المديرون من تنفيذ المهام المطلوبة منهم. (3) عمل ميداني (تجريب وممارسة ما تم تعلمه في اللقاء الوجاهي)، واجبات مرتبطة بالتدريب (واجب واحد بعد كل لقاء وجاهي). (4) تعلم الكتروني "تعلم عن بعد" (من خلال التواصل الالكتروني 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 اللازمة 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 "كورت ليفين" (kurt Levin) الذي يركز على أهمية نشاط الشخص أثناء عملية التعلم، وعلى نظرية "جان بياجيه" (Piaget Jean) التي تؤكد على أن الذكاء هو نتيجة التفاعل بين الشخص والبيئة (Kolb, & Kolb, 2005). أي أنها منظور تكاملي شمولي 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، وملاحظة ما تم عمله وتجربته. (3) مرحلة  
المفاهيم: تتضمن تفسير النتائج، وفهمها وفهم العلاقة بين هذه النتائج، وتفسيرها، تأثير القيم والمعتقدات في تفسير النتائج. (4)  
التجريب الفعّال (التخطيط): 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 للتدريب التربوي دبلوماً مهنيّاً متخصصاً في القيادة المدرسية لمديري المدارس الحكومية والخاصة، وذلك بهدف زيادة قدراتهم الإدارية، والارتقاء بكفاياتهم ومهاراتهم القيادية لتمكينهم من قيادة مدارسهم نحو مدارس فاعلة. إنّ 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 مديري المدارس في فلسطين، إذ أنّ البرامج التي تقدمها قصيرة، ونظرية، أما هذا البرنامج انطلق من احتياجات مديري المدارس، وواقعهم، بهدف تنميتهم مهنيّاً، بهدف النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، فهل استطاع هذا البرنامج المتخصص في القيادة المدرسية من تطوير هذه القيادات بما يلزم من كفايات قيادية؛ لتؤدي 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 مديري 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 مديري 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 مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟
- 2- هل تختلف الكفايات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديري 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 مديري 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 مديري 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 مديري 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 الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى).  
**أهداف الدراسة:**

#### تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مدير المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف إلى مدى الاختلاف في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديري المدارس الثانوية بمديرية رام الله، باختلاف متغيرات كل من (عدد سنوات الخبرة الادارية، المؤهل العلمي، والجنس).
- 3- الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي أكسبها برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديري المدارس الثانوية بمديرية رام الله من وجهة نظرهم؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ناحية نظرية في معرفة فاعلية برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الذين خضعوا للتدريب بإسناد، ومنهجية علمية، و تنعكس أهميتها من أهمية هذا البرنامج الذي يستهدف مديري المدارس في فلسطين، حيث أقرت وزارة التربية والتعليم هذا البرنامج لتنمية المهارات، والكفايات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، مع العلم أن وزارة التربية والتعليم سوف تستهدف جميع مديري المدارس الخاضعين لسلطتها، وتعتبر هذه الدراسة هامة بصفقتها الأولى في فلسطين حسب علم الباحث، التي تناولت دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديري 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 الكفايات القيادية في مجالات (التخطيط، إدارة العلاقات الداخلية والخارجية، إدارة عملية تعليم وتعلم، والتقييم، والبيئة صديقة، وإدارة الموارد المادية والبشرية، والتكنولوجيا) لدى منتسبيه من مدير 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 الزمني:** الفترة الزمنية الممتدة بين 2021-2022.

**الحد البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على المجموعة التي خضعت للتدريب من مديري 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 مرؤوسيه وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المدرسة (الحري، 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 مديرو المدارس في مجالات (التخطيط، 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 (النشاط) (التطبيق) (Sharlanova, 2004)،  
**إجرائيا:** بأنها المنهجية المستندة إليها تنفيذ التدريب في برنامج الدبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص الذي يقوم بتنفيذه المعهد الوطني للتدريب التربوي.

#### الدراسات السابقة:

تحظى عملية تدريب وتأهيل مديري المدارس باهتمام متزايد في الأوساط التربوية؛ ذلك أن جودة النظام التعليمي ككل تعتمد اعتماداً رئيساً على جودة القيادة والإدارة، يتضمن هذا الجزء من 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 اللازمة 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 اللازمة لتعزيزها.

هدف دراسة الأغبري والملحم (2020) التعرف إلى مدى تقدير ممارسة القيادة المبنية على المعايير بمدارس محافظة الاحساء في العربية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مبنية على معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا 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 التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.52 من 4)، وكذلك من نتائج الدراسة موافقة العينة بدرجة كبيرة على المقارنة والمواءمة بين خطط وأساليب تطوير التخطيط التكنولوجي للمدرسة بوزن نسبي (70%). وأظهرت وجود فروق دالة إحصائية 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 إحصائية عند 0.05 فأقل بين أفراد الدراسة في المرحلة الابتدائية، ومن توصياتها تنفيذ برامج الوعي بالمواطنة الرقمية وأخلاقيات استخدام التكنولوجيا لدى العاملين والطلبة.

وهذفت الدراسة التي قامت بها فاجارين 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، واستبانات 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 الدعمة لبيئة آمنة، واحترام الفروق الفردية وتنمية العلاقات الجامعية للتخطيط، وأيضاً متابعة عملية الإشراف الدعمة للعمل التعاوني بين زملاء المدرسة. ووضع الباحث أنموذج تطوير الكفايات لمديري المدارس في محافظة بوريرام بهدف بناء مجتمع تعلم للتركيز على هدف مشترك.

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

وأضافت دراسة أوكولي و أبويني (Okoli & Abonyi, 2014) أن للتعلم بالخبرة أثر على تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في مادة الأحياء، وتأثيره على متوسط تحصيل الطلبة الذكور والإناث، فاستخدم الباحثان المنهج شبه التجريبي، وطبقت الدراسة على (a non-equivalent control group quasi-experimental design) وتكونت 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.

وهدف 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) الى التعرف لدرجة مساهمة الدورات والبرامج التدريبية في أداء مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظرهم، وبينت الدراسة نتيجة تطبيقها استبانة على عينة من مديري 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. وتمتد البرامج التدريبية المديرين سلوكيات إيجابية مما تجعلهم يحصلون على معرفة جديدة، وتحسن أداءهم للعمل وتنمية قدراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم للقيام بأعمال مستقبلية وتوجههم نحو التطور المهني للمعلمين. وفق ما بين المسعودي (2007) في دراسته الذي طبقها على (191) مديراً ووكيلاً موزعاً عليهم الاستبانة المقسمة لثلاثة أجزاء حيث الجزء الأول المعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني قياس فاعلية البرنامج، والجزء الثالث فاعلية البرنامج لدورة مديري 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 مديري المدارس في المهمات الإدارية والفنية و مهارات التواصل والتشاركية والتكنولوجيا ، وفاعلية التعلم بالخبرة القائمة على التدريب والمعتمدة في الربط بين النظري والتطبيقي العملي الذي قامت عليه دراسات كولب، بكونها منهجية أسهمت في تقليص 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 تنميتهم المهنية للنهوض بالعملية التعليمية التعليمية بشكل يضمن توزيع المهام والأدوار التشاركية بين العناصر التعليمية على المستوى الداخلي والخارجي. وبينت الدراسة التي قامت بها فاجارين تارانكون وآخرون (Vajarintarangoon & et al, 2019) 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، 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 التدريبية في تطوير عملية التدريب والتعلم واعتباره منهجية فاعلة في تطوير كفايات مديري 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 تتناوله وهو دور برنامج الدبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديري 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 بالممارسة لأول مرة في برنامج للقيادة 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 أداة كمية (استبانة أعدت لهذا الغرض)، وأخرى نوعية وذلك من خلال عمل مجموعة بؤرية.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الذي خضعوا للتدريب في برنامج دبلوم القيادة المدرسية في مديرية رام الله الذي يعقده المعهد الوطني للتدريب، وعددهم (60) مديراً، وقد تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة، وهي عينة متيسرة، حتى يكون جميع أفراد المجتمع لديهم فرص متساوية ليكونوا ضمن العينة، والبالغ عددها (30) مديراً، ومديرة ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، الذي لم يتم أخذه كاملة لأسباب فنية مرتبطة ببعض أفراد المجتمع، من سفر، ومعيقات إجرائية مرتبطة بظروف عملهم، وتبين الجداول رقم (3,2,1) مجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب متغيرات والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس.

توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات (سنوات الخبرة في الإدارة، 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	14.30%
10 سنوات فأكثر	19	67.85%
المجموع	28	100.0%



**جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

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

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

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

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

**أولاً: الاستبانة:** تم بناء الاستبانة بعد الرجوع للأدب التربوي، وبالاستعانة بكفايات مديري المدارس التي حددها المعهد الوطني للتدريب التربوي -وزارة التربية والتعليم (2015) في ضوء الأدبيات 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 و(2) يقترب من تحقيق مستوى الأداء المطلوب، و(3) يحقق 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
2	القسم الثاني	فقرات الدراسة
1.2	المجال الأول	التخطيط المبني على الرؤية والرسالة
2.2	المجال الثاني	بناء علاقات داخلية وخارجية فاعلة
2.3	المجال الثالث	إدارة الموارد البشرية والمادية بفعالية.
2.4	المجال الرابع	إدارة عملية تعليم وتعلم فاعلة
2.5	المجال الخامس	بيئة صديقة للطالب وتساعد على انتماء العاملين والطلبة
2.6	المجال السادس	التنوع في أساليب وأدوات التقويم وتستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي
2.7	المجال السابع	تستخدم التكنولوجيا بفاعلية في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية

### 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، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانة فرغت الملاحظات التي أبداه المحكمون المدربون، والتي تركزت على الجانب اللغوي، والتربوي، والفقرات وتطويرها، 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%) وتعد هذه القيمة عالية جداً مما يعزز صلاحية وثبات الأداة.

**ثانياً- المجموعة المركزة (البؤرية):** للكشف عن آراء المشاركين اتجاه البرنامج، عمل الباحث على تدوين إجابات المشاركين في المجموعة وعددهم (6) مديرين/ات، وتم الاختيار بناء على معايير الخبرة والجنس، والتخصص، وقد بلغت مدة المقابلة البؤرية 90 دقيقة تقريباً، تم توثيقها بطريقتين: الأولى تسجيل صوتي بعد موافقتهم، والثانية تدوين إجابات المشاركين، تفرغها، وتحليلها للوصول للنتائج. وتم تطوير الأسئلة انظر الملحق (3)، بالاستعانة بالأدب التربوي، ووثيقة معايير مديري 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 وأسس، و الاطلاع على الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) وتحليلها والتعقيب عليها. 3- بناء أداتي الدراسة (الاستبانة، والمجموعات البؤرية) استبانة الكفايات القيادية لدى مديري 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 إلكترونياً، ومعالجتها إحصائياً، وعقد مقابلة بؤرية مع (6) من مديري ومديرات المدارس، تم اختيار بناء على معايير الخبرة والجنس، والتخصص، وقد بلغت مدتها 90 دقيقة تقريباً، وتم تفرغها، وتحليلها وترميزها من حيث، التشابه والاختلاف، والتكرار، والتسلسل، والتعلق، 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 الانسانية، والاجتماعية (spss)، للإجابة عن السؤال الأول، ما فاعلية برنامج دبلوم القيادة المدرسية في تطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله من وجهة نظرهم؟ ولمعرفة هل اختلفت الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الملحق في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، باختلاف متغيرات كل من (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، والجنس). وتم استخدام اختبار "شبيرو" لفحص فيما إذا كانت عينة الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي، ويتبين من نتيجة الاختبار أن العينة لا تتبع للتوزيع الطبيعي كما يظهر في الجدول (5)

فحص توزيع العينة  الفرضيات الاختبارات	Tests of Normality			جدول: (5)  الحالة الطبيعية لذا لا اختبار سنستخدم	
		Shapiro–Wilk			
		Statisti	Df		Sig.
		c			
	سنوات خبرتك في الإدارة	.516	28	.000	

اللامعلمية.

#### 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 مديري 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 للأداة الرئيسة، وهي الاستبانة، علماً أن عدد الذين استجابوا للاستبانة (28) مديراً ومديرة، من أصل (30) مديراً ومديرة والجدول: (6)، الآتي يوضح نسبة الاستجابة من أفراد العينة والتي بلغت (93.4).

جدول: (6) نسبة الاستجابة من الأفراد

العدد الكلي	العائد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
30	28	28	93.4

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 مديري 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 =  $(1-4) \div 75,0 = 4$  وبذلك يكون تفسير المتوسط الحسابي الموزون كالاتي:  $(1-1,75)$ : لا يحقق مستوى الأداء المطلوب،  $(1,75 - 2,5)$ : يقترب من تحقيق مستوى الأداء المطلوب،  $(2,5 - 3,25)$ : يحقق المستوى المطلوب،  $(3,25 - 4)$  يتجاوز الأداء المطلوب ويتميز، 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 مديري المدارس (83%) من المديرين يتجاوزون مستوى الأداء المطلوب ويتميزون في مجال التعليم والتعلم. يمكن تفسير وجود درجات عالية في مجال التعليم والتعلم تظهر نسبة (83,21%) بمتوسط حسابي (3,33) أن عينة الدراسة لديها اتجاهات إيجابية كبيرة في مجال التعليم والتعلم ويتجاوزون مستوى الأداء المطلوب. وهذا يتشابه مع دراسة مايا نفش و موف ((mayenfisch- toin&muff, 2014) والقيسي (2010). وفي مجال التكنولوجيا قد أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (84,25%) من المديرين يتجاوزون مستوى الأداء المطلوب في مجال التكنولوجيا، ويمكن تفسير ما ورد بأن عينة الدراسة لديها اتجاهات إيجابية نحو درجة فاعلية البرنامج في مجال تفعيل التكنولوجيا، وتناول الكفايات التكنولوجية بما يلائم حاجات مديري المدارس في مجال التكنولوجيا. وفي مجال التقييم قد أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (84%) من المديرين يتجاوزون 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 مديري المدارس أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (85%) من المديرين يتجاوزون 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 القيادية لدى مديري المدارس خلال التحاقهم في البرنامج، وقد أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من 85% من المديرين يتجاوزون 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 القيسي (2010)، والمسعودي (2007)، وأبوعلي (2010)، وفي مجال البيئة لدى مديري أظهرت النتيجة بشكل عام بأن أكثر من (86%) من المديرين يتجاوزون 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 الفيزيائية للمدرسة، والنفسية للطالب والمعلم وذلك يعكس فاعلية برنامج القيادة إذ يتجاوز المديرين مستوى الأداء المطلوب إذا أن البرنامج ينوع بالأنشطة المرتبطة بالبيئة المدرسية، وينمىها. وهذا يتفق مع بيلتون ((Belton, 2010)، والمسعودي (2007)، والقيسي (2010). نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (3,30) وهذا يتجاوز 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 مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله باختلاف متغيرات كل من متغير (عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس)؟** وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

**نتائج الفرضية الأولى: 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 مديري 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 كروسكال والاس، نتائج الجدول (8) توضح ذلك:

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

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
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. Grouping Variable: سنوات خبرتك في الإدارة			

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

وتظهر 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 الإدارة المدرسية حيث يتم تدريبهم على دورة التهيئة والتكوين للمديرين كشرط لالتحاقهم ببرنامج دبلوم القيادة، وبالتالي يمتلكون أساسيات في الإدارة المدرسية، لأن الخبرة والتدريب المسبق ينعكس إيجاباً على الأفراد وهذا يتفق مع الأكلبي (2012) ودراسة فدودة (2021) فمن شأن التدريب تنمية وتطوير المعارف والمهارات، والقدرات، والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد.

**2- نتائج الفرضية الثانية:** 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 مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس. ماجستير فأعلى). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني لأن المؤهل العلمي لدى المديرين كان بكالوريوس وماجستير فأعلى نتائج الجدول (9) توضح ذلك:

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

Test Statistics <sup>a</sup>		
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 ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين جدول (9) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في جميع المجالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع مديري 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور برنامج دبلوم (القيادة المدرسية) المهني المتخصص في تطوير الكفايات القيادية لدى منتسبيه من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمديرية رام الله. تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى).

جدول (10): نتائج اختبار مان وتني، لفحص دلالة الفروق الإحصائية بين المديرين في جميع مجالات الدبلوم، تبعاً

لمتغير الجنس.

Test Statistics <sup>a</sup>		
المجال	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
مجال: التخطيط	89.500	.760
مجال: العلاقات	75.500	.338
مجال: الموارد البشرية والمادية	95.500	.981
مجال: التعليم والتعلم	86.000	.641
مجال: البيئة المدرسية	95.500	.981
مجال: التقويم	95.000	.963
مجال: التكنولوجيا	77.000	.374
Grouping Variable: الجنس		

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

مما سبق يلاحظ أنه لا تختلف فاعلية برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير المهارات القيادية لدى مديري 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 إحصائية 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 التدريبي لدى مديري المدارس، حيث تشابهت نتائج الدراسة مع دراسة القيسي (2010) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية وهذا يعني أن لسنوات 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، وجبريل، 2015). ، واختلف مع دراسة الأغبري والملمح (2020) حيث أن هناك فروق دالة إحصائية 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 (القيادية المدرسية) المهني المتخصص لمنتسبيه من مديري 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 صوتياً، حيث تنوعت الإجابات التي ذكرها المديرون المشاركون في المقابلة البؤرية وفق ملحق (4). والجداول التالية توضح الكفايات، وتكراراتها في المجالات كافة:

## 1-مجال التخطيط:

جدول (11): الكفايات القيادة وتكراراتها في مجال التخطيط

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

يبين الجدول (11) أن هناك تقارب في إجابات المشاركين 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 مديري المدارس يخضعون إلى نفس المعايير عند اختيارهم لوظيفة مدير مدرسة. وكذلك يخضعون إلى دورات وبرامج تدريبية بشكل متساوٍ وعادل من دورات تهيئة إلى تمكين وإدارة التخطيط بفعالية. واتفقت مع دراسة الاغبري والملمح (2020) والتي توصلت إلى ان موافقة العينة بدرجة كبيرة على المقارنة والمواءمة بين خطط وأساليب تطوير التخطيط التكنولوجيا للمدرسة بوزن نسبي (70%)، واتفق مع دراسة القيسي (2010) والتي توصلت أنه يوجد دور فاعل للبرامج في تطوير كفايات المدير.

## 2-مجال العلاقات:

الجدول (12): الكفايات القيادة وتكراراتها في مجال العلاقات

الكفايات	التكرار
العدالة والشفافية والنزاهة في التعامل مع المعلمين	5
إشراك أولياء الأمور في أوضاع أبنائهم التعليمية	6
اشراك الطلاب بالأنشطة المدرسية	6

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، وإظهار الاحترام، وإشراك الطلاب بالأنشطة وكذلك أولياء الأمور حول أوضاع أبنائهم التعليمية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة دبلوم القيادة قي تناوله للمواد والدمج بين النظري والتطبيقي، واتفق هذه النتيجة مع دراسة واتفق مع دراسة القيسي (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

التكرار	الكفايات
5	يستثمر خبرات العاملين في دعم أهدافها
5	يحدد احتياجات العاملين في المدرسة التي تدعم العملية التعليمية التعلمية
6	يسهل التحاق المعلمين ببرامج تطور مهني لسد احتياجاتهم وتحسين ممارساتهم.
4	يتواصل مع المجتمع المحلي لزيارة موارد المدرسة وتفعيلها
5	يؤكد على استخدام مصادر التعلم في المدرسة ومراكزها التطويرية.
6	يحافظ على دقة المعلومات المالية للمدرسة ويحرص على توثيقها.

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 والمراكز التطويرية، ويحدد احتياجات العاملين، ويستثمر خبراتهم. يعزو الباحث هذه النتيجة فعالية دبلوم القيادة المدرسية في تنمية قدرات ومهارات مديري 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.

التكرار	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 اللاصفية 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. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مايا نفش وموف (mayenfisch-toin & muff, 2014)، دراسة بيلتون (Belton, 2010) والتي توصلت إلى أن الدمج بين المنهج النظري والتطبيقات في التدريب لها أثر إيجابي وفعال، ومن أبرز الإجابات إعطاء فهم واضح للمفهوم النظري للقيادة، وتخلق جواً من المشاركة والتفاعل بين الطلبة واتجاهاتهم نحو الفهم العميق الصحيح. واتفقت مع دراسة أوكولي 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 بيئة صديقة.**

5	يشجع الطلبة على العمل التطوعي والتعاوني
6	يشرك المعلمين في صناعة قرارات ذات علاقة بالمدرسة ومجتمعها
5	يفوض العاملين في المدرسة بصلاحيات تتناسب ومقدراتهم
5	يبنى بيئة تعليمية تعزز الاحترام وتقدير الذات
6	يطور سياسات توفر بيئة 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 بيئة مدرسية آمنة، ويشرك المعلمين في صناعة القرار، وتشابه الاجابات، تعزيز دور المرشد، وبناء بيئة تعليمية تعزز الاحترام، وإعطاء صلاحيات تتناسب 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. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ماينفش موف (mayenfisch-toin & muff, 2014) والتي توصلت إلى أن هذه المنهجية في التدريب القائمة على المشاريع تدعم تطورها. واتفقت مع دراسة فودة (2021) التي توصلت إلى أن نجاح المدرسة وفشلها مرهون بالكفايات القيادية التي يمتلكونها.

#### 6- مجال التقويم:

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

التكرار	الكفايات
6	يُعلم أولياء لأمر بنتائج تقويم أبنائهم
5	يوثق نتائج تقويم المعلمين وإنجازاتهم (بهدف التطوير والتحسين)
5	يشرك 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 تقييم أبنائهم"، يليها، "يوثق نتائج تقييم المعلمين وإنجازاتهم"، ومن ثم الفقرة "يشرك المدير المعلمين في صناعة قرارات تستند إلى نتائج تقييم الطلبة". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة برنامج القيادة المدرسية والذي تناول عملية التقييم الأصل بشكل عملي وتطبيقي والبناء على خبرات المشاركين من مديري المدارس. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أوكولي وأبويني (Okoli & Abonyi, 2014) والتي توصلت إلى أن للتعليم بالخبرة أثراً على تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية. واتفق مع دراسة دراسة الاغبري والملحم (2020) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فاقل 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 المشاركين في المجموعة البؤرية ويظهر ذلك من خلال التكرارات في الإجابات في مجال التكنولوجيا، وأن برنامج دبلوم القيادة المدرسية يكسب المنتسبين إليه من مديري المدارس كفايات تكنولوجيا متنوعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأغبري والملحم (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 تقييم ذاتي للمدرسة	6
5	عمل تحليل بيئي SWOT	6
6	عمل خطة إجرائية منظمة ومحددة مبنية على التقييم الذاتي	6
7	إدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فاعل	5
8	علاقات خارجية وداخلية فاعلة للمدرسة بما يخدم عملية التعليم	5
9	إشراك الطلاب بالانشطة المدرسية	5

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

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 مديري المدارس في قيادة دفة المدرسة نحو تحقيق أهدافها. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجمل الكفايات المكتسبة من برنامج القيادة المدرسية هو مخرج لحصيلة مجالات دبلوم القيادة المدرسية التي يتناولها المنتسبين طيلة عام كامل، والجدول من (11،12،13،14،15،16،17) 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، و أولياء الأمور في عملية التخطيط.
- 4- زيادة البحوث الإجرائية كمهمات أصيلة 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.

#### مقترحات مستقبلية:

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

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- أبو علي، عبد القادر. (2010). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- الأغبري، عبد الصمد بن قائد، والملحم، 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، 1(21)، 159-201.
- الأكلبي، عائض شافي. (2012). *دور التدريب في إحداث تأثير التغيير في المنظمات العامة الحكومية*. النهضة، 13(2)، 101-132.
- الحري، رافده. (2010). *إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل*. (ط.2). عمان: دار الفكر.
- عطير، نهى اسماعيل عبد الله. (2009). *تطوير نظام لتقويم أداء مديري 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 التحولية لمديري المدارس (برنامج تدريبي مقترح)*. عمان: دار الشروق.
- فودة، مهما عبد العظيم. (2021). *الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة*. رابطة التربويين العرب-السعودية، 135(1)، 543-525.
- القيسي، عبير. (2010). *درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- المسعودي، مسلم بن سلمان. (2007). *مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم 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). *المجمع التدريبي الأول (أ) المدرسة الفلسطينية الفاعلة ومجالات 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-Aklabi, 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. Armtroug & 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](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/fortworth/smith2.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.