

## واقع دور مدير المدرسة في تنمية فعالية التدريس على ضوء القيادة التعليمية من وجهة نظر معلّمي المرحلة الثانوية في مدارس خاصة في قضاء بعبد

مقال أعدّ استكمالاً لنيل شهادة الماستر البحثي في اختصاص الإدارة التربوية

### The Reality of the Role of the School's Principal in Developing the effectiveness of Teaching in Light of Educational Leadership from the Point of View of Secondary School Teachers in Private Schools in Baabda District

دولي ناجي معلوف\* (Dolly Najy Maalouf)

تاريخ القبول: 2024-12-12

تاريخ الإرسال: 2024-11-29

الملخص 15% Turnit in:



هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع دور المدير في تنمية فعالية التدريس في ضوء القيادة التعليمية في مدارس خاصة في قضاء بعبد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت فيها الاستمارة التي خضعت للتحكيم، كما احتسب معدّل كرونباخ ألفا للتأكد من ثباتها. تكوّنت عينة الدراسة من معلّمي المرحلة الثانوية في 12 مدرسة اختيرت بطريقة طبقية عشوائية من بين 96 في القضاء المذكور. طبقت الاستمارة على 191 معلّمًا ومعلّمة في المدارس المختارة واستُردت 146 استمارة، وقد تألفت من 3 مجالات: تحديد مهمة المدرسة، إدارة العملية التعليمية وتعزيز المناخ الإيجابي في المدرسة. وقد جاء متوسط درجة موافقة المعلّمين على المجالات الثلاثة، وقد حلّت إدارة العملية التعليمية في المرتبة الأولى يليها تحديد مهمة المدرسة وأخيرًا تعزيز المناخ الإيجابي. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة موافقة المعلّمين تعزى لمتغيّر خبرتهم حول 7 مؤشّرات من أصل 26؛ واقترحت الباحثة وسائل تساهم في توحيد وجهة نظر المعلّمين بخصوص المؤشّرات التي اختلفوا حولها. (عدد الكلمات: 150)

\* طالبة ماستر بحثي في الإدارة التربوية في كلية التربية في الجامعة اللبنانية - بيروت - لبنان.

Research Master Student in Educational Management Faculty of Pedagogy Lebanese University, Beirut - Lebanon. Email: dolly.maalouf.1@st.ul.edu.lb. or maaloufdolly@gmail.com

الكلمات المفتاحية: دور، المدير، تنمية، فعالية، التدريس، القيادة التعليمية.

### Abstract

The study aimed to identify the principal's role in enhancing teaching effectiveness in light of educational leadership in private schools in Baabda district. The study followed a descriptive-analytical approach, and used a questionnaire subjected to validation and reliability testing. The sample consisted of high school teachers in 12 schools selected from among 96. The survey was administered to 191 teachers and 146 responses were retrieved, it consisted of three areas: defining the school's mission, managing the educational process, and promoting a positive

school climate. The average teacher approval showed that managing the educational process ranked first, followed by defining the school's mission, then promoting a positive school climate. There were statistically significant differences in the degree of teachers' approval attributed to their experience concerning 7 out of 26 indicators; and the researcher proposed means that contribute to unifying the teachers' point of view regarding the indicators about which they disagreed. (Number of words: 150)

**Keywords:** role, principal, enhancement, effectiveness, teaching, educational leadership.

### المقدمة

تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها كما أهدافها (Ibrahim & Al-Marzouki, 2021). وبهذا تهدف القيادة التعليمية الى تمكين المعلمين من تحقيق أقصى إمكاناتهم من أجل خلق بيئة تعليمية مثمرة، ومؤثرة بتعلم التلاميذ من خلال تركيزها على تحسين التدريس والتعلم وعلى تحقيقهم النجاح الأكاديمي والشخصي، وهي تقنية بامتياز إذ إنها تولي اهتمامًا خاصًا بالمعلم وسلوكه الذي يؤثر بشكل مباشر على نمو التلميذ. ومن هنا أصبح المعلم، فعاليته وطريقة التدريس نقاطًا محورية تعنى بها القيادة التعليمية بهدف تحسين نتائج التعلم (Munna, 2021).

أمسى للقيادة التعليمية دورًا أساسيًا في التحول نحو المدارس الفاعلة لما لدورها المحوري والرئيس من أهمية في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات أصحاب المصلحة من تركيز على التدريس في الفصول الدراسية، الإشراف على المناهج، وتحفيز المعلمين (Al-Saeed, 2020). تقوم القيادة التعليمية بتوفير الموارد التعليمية، تنمية المهارات المتنوعة في مجال المناهج، تحسين العلاقات والتفاعلات بين المعلمين، متابعة أدائهم، والارتقاء بمعارفهم وممارساتهم من أجل

يتطلب من القائد أن يشارك بعمق من خلال خبرته في تحفيز التدريس والإشراف عليه وأن يلتزم بتحسينه (Hallinger, 2005). أما بالنسبة إلى تعزيز المناخ الإيجابي، فإن هذا البعد يتضمن عدّة وظائف يقوم بها القائد التعليمي، منها: حماية وقت التدريس، والحفاظ على ظهور واضح، وتوفير حوافز للمعلمين، وتطوير توقعات ومعايير عالية وتعزيز تطوير المعلمين المهني. وهكذا يُعدّ هذا البعد أوسع في نطاقه وغرضه من الآخريين (Hallinger, 2005). أجريت عدّة دراسات حول هذا الموضوع من بينها دراسة Al-Amoudi & Al-Harahchah (2021) في محافظة المفرق في الأردن لمعرفة درجة فعالية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس المفرق من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة فعالية دور القيادة التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة المفرق أتت متوسطة وجاءت المجالات بحسب الترتيب التنازلي على الشكل الآتي: إدارة الموارد، القيادة والقيم والرؤية، التنمية الذاتية، التخطيط والتغيير والتقييم، الاتصال والتواصل وإدارة الموارد. أما دراسة Al-Saeed (2020) فقد أجريت في دولة الكويت على عينة من 204 مديريين ومساعد مديريين في المدارس الابتدائية من أجل وضع تصوّر مقترح لتطوير الممارسات القيادية في

تتمثل القيادة التعليمية بثلاثة أبعاد: البعد الاستراتيجي المتمثل بتحديد مهمة المدرسة، البعد الإداري التربوي المتمثل بإدارة العملية التعليمية والبعد الاجتماعي التطويري المتمثل بتعزيز المناخ الإيجابي. تقضي مهمة المدرسة بتحديد أهداف واضحة في بداية العام الدراسي، وتصبّ هذه الأهداف في خانة تعبئة الجهود، رصد الموارد اللازمة، تحديد المسؤوليات ومساهمة الكوادر كلّ ضمن نطاق عمله من أجل زيادة تحصيل التلاميذ. ومن ثمّ ينقل القائد التعليمي هذه الأهداف إلى المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ بعد مناقشتها، ومراجعتها مع المعنيين وذلك في سياق القرارات التعليمية والمتعلقة بالمناهج. وبهذا تُترجم هذه الأهداف إلى خطة واقعية مدعّمة بوسائل التنفيذ تتضمن خاصّة الخطوات الكفيلة بتحسين فعالية التدريس (Al-Saeed, 2020). بما يخص إدارة العملية التعليمية، يمكن القول إنّها تقضي بإدارة النشاطات التي يقوم بها المعلمون داخل الصف والتي تهدف إلى إكساب المتعلمين المعرفة والمهارات. هي نظام معرفي يتكوّن من مدخلات أي التلاميذ، معالجة أي عملية تنظيم نقل المعلومات ومخرجات أي تحقيق أهداف هذه العملية (Nasr, 2022). يقوم القائد التعليمي بالتركيز على تنسيق ومراقبة التدريس والمناهج الدراسية كما تقيّمها، ما

المرونة، تحفيز القوى العاملة... فيبرز عندئذ دور القائد الذي يتعين عليه أن يكون فاعلاً في تحديد أهداف مدرسيّة واضحة، توفير حوافز وموارد للتعليم، تشجيع المعلّمين على التقدّم وتحسين خبرات التعلّم، إدارة العمليّة التعليميّة، إحداث التغيير لمواكبة التطوّرات ومراقبة كما تقييم وتقويم سير عمليّة التعلّم والتعلّم. إذًا يعتمد نجاح المؤسّسات التربويّة على حرصها على حسن اختيار القائد التعليمي، إعداده، تدريبه وتقويم أدائه وعلى قدرة المدير على الانخراط بالمهمّات الواردة أعلاه (Kumari, 2023). وبهذا تتبلور القيادة التعليميّة نتيجة توافر ثلاثة عناصر لدى المدير: المعرفة العلميّة، المهارات المكتسبة والمعتقدات. يتعيّن على هذه العناصر أن تساهم ببناء بيئة تعليميّة تحقّق أهداف التعليم وتطوّر الفرق التعليميّة. ومن هنا تتضافر هذه العناصر من أجل تكريس نمط فكريّ وسلوكيّ عند المدير نتيجة المعرفة والمهارات التي اكتسبها مضافة الى المعتقدات التي يؤمن بها في العمل، فتتشكّل شخصيّة المدير فارضة عليه نمطًا قياديًا معيّنًا. ولهذا على المدارس أن تولي اهتمامًا كبيرًا بتدريب الكوادر وتقديم البرامج التي تفي بإعداد قيادات تعليميّة صانعة للقرارات، تتميز بالشفافيّة، تشجّع المشاركة في عمليّة اتخاذ القرارات وتكون

ضوء مدخل القيادة التعليميّة. وقد أوصت الدّراسة بضرورة صياغة أهداف للمدرسة قابلة للتحقيق من خلال التخطيط الجيّد لها ومتابعة تنفيذ الخطط، كما شدّدت على ضرورة تقويم أداء المعلّمين بطريقة موضوعيّة، ونزهيّة بالإضافة الى توفير آليّات محاسبة عادلة وتشجيع النموّ المهنيّ للمعلّمين. بالإضافة هناك دراسة Ibrahim & Al-Marzouki (2021) التي توصلت الى وجود اهتمام بالقيادة التعليميّة في كثير من الدّول العربيّة على صعيد مجالات عديدة مثل المناهج، عمليّات التعليم والتعلّم، التنمية المهنيّة للمعلّمين، بناء رؤية ورسالة وتحديد أهداف استراتيجيّة للمؤسّسة.

تتمركز القيادة التعليميّة حول مدير المدرسة الذي عليه كقائد تعليمي أن ينشئ رؤية واضحة، ومشاركة حول كفيّة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم في المؤسّسة، أن يضع توقّعات عالية للتعليم والتعلّم مع تقديم الدعم اللازم لتحسين أساليب التدريس وأن يصمّم بيئة مدرسيّة تتماشى مع الفعاليّة المطلوبة في التدريس من خلال بناء علاقات إيجابيّة (Duyar, Mina, & Owah, 2019). وبما أنّ مدير المدرسة هو المحرّك الأساسي للمدرسة من خلال امتلاكه الكفايات اللازمة من المبادرة، إدارة العمل الجماعي، تحمّل المسؤوليّة،

كفيلة بإحراز التقدّم في المدرسة وبتحقيق أهدافها (Al-Jaber, 1994). على الصعيد الذهني، يحتاج القائد التعليمي لمهارات تعطيه المقدرة على فهم المؤسسة التي يقودها بكل أجزائها ونشاطاتها، على فهم علاقة الأفراد بالمدرسة، على فهم علاقة المدرسة بالمجتمع والمقدرة على تنظيم العمل بما يخدم أهداف المؤسسة. أمّا على الصعيد الفتي فتتلخّص بالمهارات المعرفية، الفهم العميق المؤدّي الى زيادة القدرة على التأثير والإقناع والمقدرة على ربط الأعمال الإدارية بالأهداف. وأخيرًا على الصعيد الإنساني يهتمّ القائد بحاجات العاملين واهتماماتهم، يبني علاقته بهم على أسس متينة ويزيد من ثقة العاملين والمعلمين به من خلال الاستقامة، الصدق، النزاهة والخلق الحسن (Al-Amoudi & Al-Harahchah, 2021). وقد ورد في دراسة Kumari (2023) أنّ المديرين بحاجة لمزيد من التدريب المهني بمرحلة معيّنة من مسيرتهم للإلمام أكثر بأبعاد القيادة التعليمية وزيادة قدرتهم على القيادة وتطوير الكوادر.

ومن هنا لا بدّ للقائد التعليمي الفعّال السعي لتحقيق التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف أصحاب المصلحة، تنمية روح الفريق بين المعلمين من خلال إشراكهم باتخاذ القرارات، تزويد العاملين والمعلمين بالمعلومات اللازمة، توضيح الأدوار، حلّ النزاعات بموضوعية، تحديد الأولويات، وتشجيع الابتكار والإبداع في نقل المعرفة للتلاميذ (Al-Amoudi & Al-Harahchah, 2021). ونظرًا لأهمية الابتكار والابداع لدى المعلمين وعلاقتها بزيادة فعاليتهم في التدريس، يحرص القائد التعليمي على ممارسة المعلمين لمهارات التفكير الإبداعي من أجل نجاح الخطّة التعليمية وتحقيق أهدافها، فيتوقّف تحقيق الأهداف على مدى استجابة المعلمين ومدى فعاليتهم في ترجمة الأهداف الى مواقف وخبرات تعليمية تساعد التلاميذ في عمليّة التعلّم (Al-Shoumari & Al-Anzi, 2023). وبهذا يتحمّل المدير التعليمي مسؤولية توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية، والتربويّة كما بناء بيئة تعليمية تحفّز على الابتكار والتطور المستمرّ من خلال تحفيز المعلمين على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتوجيههم نحو التطور والنموّ الشخصي... ذكر في دراسة Mina (2016) أنّ العلاقة الارتباطية هي سلبية بين القيادة التعليمية وتمكين معلمي المدارس الخاصة، على عكس المدارس الرسمية إذ أظهرت النتائج أنّ القيادة التعليمية تؤثّر بتمكين المعلمين وبطريقة كبيرة. أمّا دراسة Kilag & Sasan (2023) ووجهات نظر 10 معلمين حول القيادة التعليمية للمدير وعلاقتها بالتنمية المهنية

التنفيذ تتضمن خاصة الخطوات الكفيلة بتحسين فعالية التدريس (Al-Saeed, 2020). وهكذا تتلخص مهمات القائد التعليمي بالآتي: دراسة واختيار المناهج والكتب، تدريب المعلمين، العمل على تحسين أداء المعلمين، متابعة الأنشطة المدرسية، تقييم وتقويم أداء المعلمين، مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، ابتكار وسائل تعليمية جديدة ومتابعة المعلمين الجدد ومساعدتهم (Nasr, 2022). ومن هنا تعدّ فعالية المعلمين في التدريس من مقومات المدرسة المتميزة المهمة، ومن مسؤوليات القيادة التعليمية إذ تؤدي إلى التغيير في أسلوب العمل وإحداث نقلة نوعية في ظلّ التغيرات التي تؤثر بقطاع التعليم بطريقة مباشرة. لذا لا بدّ من وجود بيئة مدرسية وقائد تعليمي يركّز على تنمية دور المعلم وعلى ضرورة امتلاكه لخبرات وقدرات تساعد التلاميذ على تقصي المعلومات والاكتشاف كما التطبيق العملي للمعرفة أثناء التعلم (Al-Sarhan, 2022)، من دون أن ننسى قيام المدير بإدارة عملية التعليم عن كثب من خلال ممارساته الإدارية من إشراف وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكلّ ذلك في ظلّ مناخ إيجابي يساعد على إنتاج أفضل مخرجات للعملية التعليمية والتعلمية (Hallinger, 2005). وقد توصلت دراسة Al-Bariki (2023) إلى مجموعة من التوصيات

لدى المعلمين فقد بينت أنّ القيادة التعليمية لها أثر إيجابي على التنمية المهنية لدى المعلمين من خلال تقديم التغذية الراجعة للمعلمين، نمذجة أفضل الممارسات ودعم تعاون المعلمين. بالإضافة هناك دراسة قام بها ثلاثة باحثين Wolfe & Knudsen & Mahaffey (2023)، أظهرت ضرورة حرص القيادة التعليمية في المدرسة على تمكين فريق العمل، وبناء قادة بين المعلمين من أجل تقاسم المسؤوليات وتشاركتها في تنفيذ رؤية ومهمة المدرسة. إذًا لم يعد الأمر مقتصرًا على تقديم المدير للإرشاد وقيامه بالعمل الإداري اللازم لتسيير العملية التعليمية، إنما تعدّاه إلى إلهام الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي مع حشد الهمم، وتوجيه الطاقات نحو الابتكار وزيادة الفعالية من أجل تأمين تعليم ذي جودة عالية. يقوم المدير بتحديد أهداف واضحة في بداية العام الدراسي، وتصبّ هذه الأهداف في خانة تعبئة الجهود، رصد الموارد اللازمة، تحديد المسؤوليات ومساهمة الكوادر كلّ ضمن نطاق عمله من أجل زيادة تحصيل التلاميذ. ومن ثمّ ينقل القائد التعليمي هذه الأهداف إلى المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ بعد مناقشتها، ومراجعتها مع المعنيين وذلك في سياق القرارات التعليمية والمتعلقة بالمناهج. وبهذا تُترجم هذه الأهداف إلى خطة واقعية مدعّمة بوسائل

تنمية فعالية التدريس في مدارس خاصة في قضاء بعدا؟ وبنشق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل توجد فروق دالة إحصائية في موافقة المعلمين تبعاً لمتغير خبرتهم حول تحديد المدير لمهمة المدرسة من أجل تنمية فعالية التدريس في مدارس خاصة في قضاء بعدا؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية في موافقة المعلمين تبعاً لمتغير خبرتهم حول إدارة المدير للعملية التعليمية من أجل تنمية فعالية التدريس في مدارس خاصة في قضاء بعدا؟

3- هل توجد فروق دالة إحصائية في موافقة المعلمين تبعاً لمتغير خبرتهم حول تعزيز المدير للمناخ الإيجابي من أجل تنمية فعالية التدريس في مدارس خاصة في قضاء بعدا؟

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- من الناحية النظرية، تساهم الدراسة عمومًا في:
- تسليط الضوء على دور أبعاد القيادة التعليمية في تنمية فعالية التدريس.
- فتح آفاق جديدة للباحثين الذين ينوون استكمال البحث في نفس المجال.
- من الناحية التطبيقية، تساعد الدراسة مديري المدارس في:

مفادها يجب استهداف المجتمع التعليمي ببرامج تقنية ليصبح أكثر فعالية في التعليم، تطوير المقررات الدراسية وطرق التدريس، نشر الوعي العلمي والتقني حول فوائد التعليم وزيادة الدورات التدريبية للمعلمين لتفعيل دورهم.

**مشكلة الدراسة:** تتمحور هذا الدراسة حول معرفة واقع تطبيق المدير لأبعاد القيادة التعليمية بهدف تنمية فعالية التدريس لما يواجه المدير من تحديات على صعيد قدرته على متابعة الفصول والمعلمين كما متابعة تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية والمراد تحقيقها، وكل ذلك بهدف تهيئة الظروف المناسبة للكوادر التعليمية من أجل القيام بمهامهم على أكمل وجه. وقد استشعرت الباحثة حجم المشكلة خلال ممارسة عملها في إدارة ثانوية في التعليم الخاص، ما دفعها إلى القيام بدراسة من أجل معرفة تطبيق المدير لمؤشرات القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين والتي هي كفيلا بتنمية فعاليتهم في التدريس كما تحديد أساليب تعزز التحولات الإيجابية في النظم التعليمية.

**أسئلة الدراسة:** بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالإجابة على السؤال الآتي: هل توجد فروق في موافقة المعلمين تبعاً لمتغير خبرتهم حول تطبيق المدير لأبعاد القيادة التعليمية من أجل

- زيادة فعالية دورهم من خلال توفير معلومات وبيانات حول مؤشرات أبعاد القيادة التعليمية.
  - من الناحية الشخصية والمهنية، تمكن الدراسة الباحثة من:
  - اكتساب معرفة عميقة في موضوع البحث وفي مجال العمل الإداري في المدرسة.
  - تطوير كيفية ممارستها للعمل الإداري وكيفية اتخاذ قراراتها المهنية.
  - اختبار تطبيق التوصيات الخاصة في ميدان العمل.
  - محدّدات الدراسة:** تشكّل محدّدات الدراسة الأطر التي يجب على الباحثة الالتزام بها كي لا يكون الخروج عن موضوع الدراسة الأساسي إجراءاتها، وهي على الشكل الآتي:
  - الأطر المكانية: الدراسة تحصل في مدارس خاصة في قضاء بعبد (محافظة جبل لبنان، لبنان).
  - الأطر الزمنية: العام الدراسي 2023-2024.
  - الأطر الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة واقع دور القيادة التعليمية لمدير الثانوية في تنمية فعالية التدريس لدى المعلمين.
  - الأطر البشرية: يشارك في الدراسة عيّنة من معلّمي المرحلة الثانوية في مدارس خاصة.
- مصطلحات الدراسة**
- الدور Role:** يعرّف الدور أنّه مجموعة مهام الفرد، وهو مصطلح مستخدم على نطاق واسع في علم النفس الاجتماعي للإشارة إلى نوع السلوك المتوقّع من فرد معيّن في موقف معيّن. طُبّق واستُخدم المصطلح بشكل عامّ في مكان العمل، إذ إنّه عُرّف بكونه مجموعة من أنماط النشاط أو الأطر السلوكية التي تحقّق ما هو متوقّع من الفرد في مواقف معيّنة، وتترتّب على الدور إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (Hilal & Mahmoud, 2023). وتعرّفه الباحثة إجرائياً أنّه مجموع الأعمال التي يقوم بها المدير بحكم مركزه في المدرسة.
- المدرسة الخاصة Private School:** المدرسة هي الوحدة الإجرائية التي تترجم فلسفة التربية، وأهدافها الى عمل وإجراءات يقوم بها مجموعة متكاملة من مدير المدرسة، إداريين ومعلّمين يعملون معاً لغرض تحقيق الهدف التربوي (Kanaan, 2014). أمّا إجرائياً فالمدرسة الخاصة هي مدرسة غير حكومية مستقلة في شؤونها الإدارية والمالية. مدير المدرسة الخاصة Private School Principal: هو الشخص المسؤول عن جوانب العمل جميعها في المدرسة لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، وهو مسؤول عن العمل من أجل



التعليمية، الهامهم، بناء علاقات ثقة معهم  
Ibrahim & Al- حماية الوقت التعليمي (Marzouki, 2021)، أما إجرائيًا فالقيادة  
التعليمية لها ثلاثة أبعاد: تتمثل بدور المدير  
بتحديد مهمة المدرسة، إدارة البرنامج  
التعليمي وتعزيز مناخ إيجابي في المدرسة  
(Hallinger, 2005).

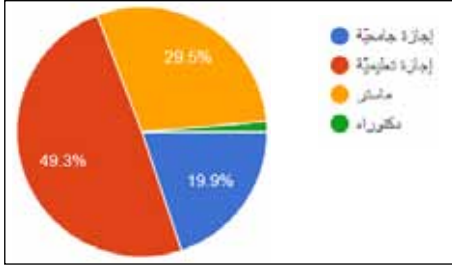
### التدريس الفعال Effective Teaching:

هو مجموعة من الأنشطة والإجراءات  
التي يقوم بها المعلم بهدف الوصول الى  
النتائج المرجوة من دون إهدار في الوقت  
أو الطاقة (Al-Tawra, 2015)، أما إجرائيًا  
فهو يمثل تقديم المعلم للمادة التعليمية من  
خلال استراتيجيات تدريس مناسبة تؤدي  
لبناء علاقات فاعلة بين المعلم والتلميذ  
(Samadi et al., 2023).

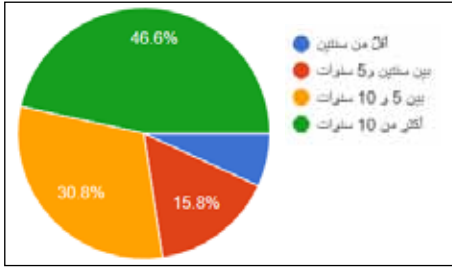
### منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج

الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو  
منهج يتبعه الباحثون في مجالات الأبحاث  
الإنسانية، النفسية، القانونية، الاجتماعية  
والتربوية. بناءً على ذلك قامت الباحثة  
بوصف واقع القيادة التعليمية بهدف رصد  
دورها في زيادة فعالية التدريس من خلال  
القيام بمجموعة إجراءات تعتمد على جمع  
بيانات من المعلمين حول أبعاد القيادة  
التعليمية ودورها كما صُنفت هذه البيانات،  
معالجتها وتحليلها من أجل الوصول الى  
نتائج واستنتاجات ومقترحات.

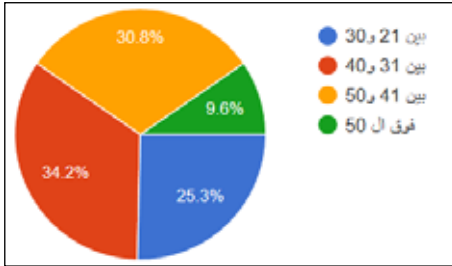
توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف  
المتوخاة (Maani, 2015). تعرّفه الباحثة  
إجرائيًا أنه الشخص المخول تسيير وإدارة  
أعمال المدرسة الخاصة ذات الاستقلال  
الإداري والمادي. معلم المرحلة الثانوية  
High School Teacher: هو الأستاذ الذي  
يعمل في صفوف المرحلة الثانوية أو  
في صفوف المرحلة الثانوية والتكميلية  
معًا (Baroud, 2015). التعريف الإجرائي  
للمصطلح يوضح أنه الشخص الموجّه الذي  
يعتمد عليه التلاميذ في العملية التعليمية.  
هو المدرب والمؤهل للتدريس في المرحلة  
الثانوية، هو الذي تلقى تكوينًا حسب  
المادة التي يدرّسها وتتوفّر فيه خصائص  
كالصبر، الصدق، المرونة، قوّة الشخصية...  
بالإضافة الى مهارات كالتحضير المسبق،  
استخدام الوسائل التعليمية، وضوح  
الشرح، التواصل الفعال... القيادة التعليمية  
Educational Leadership: تعرّف القيادة  
التعليمية بالسلوكيات التي ينتهجها المدير  
من أجل تحسين التنظيم لخلق مناخ  
تعليمي موجّه لتحفيز المعلمين، والإشراف  
عليهم كي يمارسوا مهامهم بأكبر قدر من  
الفعالية (Al-Saeed, 2020)، وتعرّف أيضًا  
أنها نمط من القيادة يركّز على التغذية  
الراجعة المستندة الى ملاحظة المعلمين  
في صفوفهم، توضيح الأهداف التعليمية،  
الانخراط معهم في اتخاذ القرارات



رسم بياني دائري 2: النسب المئوية العائدة للبيانات الشخصية لعينة المعلمين (المؤهل العلمي)



رسم بياني دائري 3: النسب المئوية العائدة للبيانات الشخصية لعينة المعلمين (سنوات الخبرة)



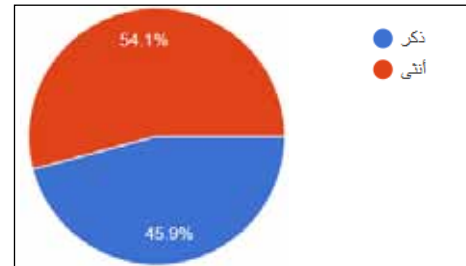
رسم بياني دائري 4: النسب المئوية العائدة للبيانات الشخصية لعينة المعلمين (العمر)

أداة الدّراسة: استخدمت الباحثة في دراستها تقنية الاستبانة وأداتها الاستمارة الموزّعة على معلّمي المرحلة الثانوية، واستُردت 146 استمارة من أصل 191 استمارة كان من المتوقع الإجابة عليها أي ما نسبته 76.43%، وقامت الباحثة بالتوقف

مجتمع الدّراسة: يتكوّن مجتمع الدّراسة من 1613 معلّمًا ومعلّمة في المرحلة الثانوية في 96 مدرسة خاصّة ذات الدوام النهاريّ في قضاء بعبداء في محافظة جبل لبنان خلال العام الدراسي 2023-2024.

خصائص عيّنة الدّراسة: يبلغ عدد المدارس المختارة والمشاركة في الدّراسة 12 وقد راعت الباحثة مبادئ التمثيل، التلاؤم، الاستقلاليّة والتجانس في اختيارها المدارس بالطريقة الطبقيّة العشوائية بهدف تقسيم المدارس الى 3 فئات بحسب حجمها. أمّا عدد معلّمي المرحلة الثانوية فيها فيبلغ 191 معلّمًا بحسب أرقام مركز البحوث والإنماء التربويّ في لبنان، ويذكر أنّ 146 معلّمًا من أصل 191 شاركوا في الدّراسة.

تظهر الرّسوم البيانيّة الدائريّة أدناه النسب المئوية لبيانات المعلمين الشخصية الخاصة بالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والعمر.



رسم بياني دائري 1: النسب المئوية العائدة للبيانات الشخصية لعينة المعلمين (الجنس)

وسنوات الخدمة في التعليم. على الرّغم من أنّ هذه البيانات لا تشكّل جميعها متغيّرات الدّراسة، ألاّ أنّها تفيد الباحثة في التّعريف إلى عيّنة الدّراسة.

- الجزء الثاني: يتألّف هذا الجزء من 3 مجالات عائدة لمؤشّرات أبعاد القيادة التعليميّة الكفيلة بزيادة فعاليّة التّدريس: تحديد المهمة، إدارة العمليّة التعليميّة وتعزيز المناخ الإيجابي.

أضف أنّ الباحثة استخدمت مقياس ليكرت الرباعيّ Point 4 Likert Scale والمؤلّف من 4 اختيارات تبيّن درجة موافقة المعلّم على المؤشّر المطروح، وهي كالآتي:

عن استقبال الإجابات الكترونيّاً بعد إعطاء المهلة الكافية لآخِر مدرسة وأرسات الاستمارة إلى معلّمها لتعبئتها.

تتألّف الاستمارة الموجهة إلى معلّمي المرحلة الثانويّة من جزأين، يتفرّع جزء منها إلى عدّة مجالات قامت الباحثة ببنائها من خلال جمع المعلومات من الأدب التربويّ موضوع الدّراسة وبتطويرها، وتعديلها من خلال الاستفادة من آراء المحكّمين. من هنا فضّلت الباحثة الأجزاء وأوردت تفاصيلها على الشكل الآتي:

- الجزء الأوّل: يتضمّن بيانات شخصيّة عن المعلّم كالعمر، الجنس، المؤهل العلميّ

جدول 1: مقياس ليكرت ومدى المتوسط الحسابي

المدى العائد لمتوسط درجة الموافقة	الرمز	درجة الموافقة
[1.75-1]	1	لا أوافق بشدّة - I strongly disagree
[2.5-1.75]	2	لا أوافق - I disagree
[3.25-2.5]	3	أوافق - I agree
[4-3.25]	4	أوافق بشدّة - I strongly agree

الدّراسة ومفاهيمها كما معرفة إذا ما كانت الأداة تحتوي على مؤشّرات غير ملائمة، بالإضافة إلى أنّه قيّس الصدق الظاهريّ للاستمارة لجهة قدرتها على قياس ما وضع للقياس في الدّراسة. وبناءً على ما سبق، قامت الباحثة بإجراء بعد التعديلات بالاعتماد على التحكيم الذي أجري، فألغت 3 مؤشّرات في الاستمارة: مؤشّران عائدان لتحديد المهمة ومؤشّر عائد لإدارة العمليّة

**صدق الأداة:** استعانت الباحثة بخبرات محكّمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربويّة ومن ذوي الخبرة في مجال التعليم في كليّة التربية في الجامعة اللبنانيّة، لضمان معرفة صدق مضمون الأداة ومدى الصدق الظاهريّ في قياسها لما يجب قياسه. فقام المحكّمان بقياس صدق المضمون من خلال التحقّق من البناء المفاهيمي، وذلك لمعرفة مدى قياس أبعاد

التعليمية واستبدلت مفردات معينة في الاستمارة بمفردات أخرى أكثر دقة في التعبير عما تقصده الباحثة بالتحديد. **ثبات الأداة:** اعتمدت الباحثة طريقة احتساب الاتساق الداخلي لقياس ثبات الاستمارة بالاعتماد على الدراسة كرونباخ ألفا:

جدول 2: قيم معامل كرونباخ ألفا

المجال	عدد المؤشرات	قيمة معادلة كرونباخ ألفا
1- تحديد المهمة	4	0.720
2- إدارة العملية التعليمية	8	0.839
3- تعزيز المناخ الإيجابي	14	0.871
كافة المجالات	26	0.927

بناءً على فحص الاتساق الداخلي للاستمارة المتضمنة 26 مؤشراً حول أبعاد القيادة التعليمية، حصلت الباحثة على قيمة كرونباخ ألفا البالغة 0.927 والذالة على أن درجة الثبات الكلي للاستمارة هي ممتازة.

احتساب المدى:  $0.75=4/(1-4)$   
 عدم موافقة شديدة،  $1.75-1$ ؛ عدم موافقة شديدة،  $2.5-1.75$ ؛  
 عدم موافقة،  $3.25-2.5$ ؛ موافقة،  $4-3.25$ ؛ موافقة شديدة  
 إضافة لما سبق، أُجري اختبار مربع كاي  $\chi^2$  Chi-Square Test of Independence  
 عند مستوى دلالة يساوي 0.05 ودرجة حرية تساوي 9  $(1-4) \times (1-4)$  لمعرفة إذا ما كان هناك فروق في درجة موافقة المعلمين (عدم موافقة شديدة، عدم موافقة، موافقة، موافقة شديدة، حول مؤشرات القيادة التعليمية للمدير في زيادة فعالية التدريس بحسب متغير خبرتهم (ما دون سنتين، بين سنتين و5 سنوات، بين 5 و10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**عرض ومناقشة النتائج:** للإجابة عن أسئلة الدراسة، احتسب المتوسط الحسابي لكل مؤشر من مؤشرات الاستمارة ثم حساب المتوسط الحسابي لمجموع مؤشرات كل مجال على حدة. اعتمدت النتائج الآتية لتحليل موقف المعلمين من المؤشر بالاستناد إلى المدى المحتسب لأربع درجات موافقة: (1=عدم موافقة شديدة، 2=عدم موافقة، 3=موافقة، 4=موافقة شديدة)

السؤال الأول: هل توجد فروق في

موافقة المعلمين تبعًا لمتغير خبرتهم أجل تنمية فعالية التدريس في مدارس  
حول تحديد المدير لمهمة المدرسة من خاصة في قضاء بعدا؟

جدول 3: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجات موافقة المعلمين (ع-146) حول  
مؤشرات (ع-4) تحديد المهمة

موقف المعلمين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لدرجات الموافقة (%)				مؤشرات تحديد المهمة من أجل تنمية فعالية التدريس: يحرص المدير على
			موافقة شديدة	موافقة	عدم موافقة	عدم موافقة شديدة	
موافقة	0.684	2.88	14.38	62.33	19.86	3.42	توفير الموارد المالية والمادية الضرورية لتنفيذ الخطط
عدم موافقة	0.864	2.33	12.33	22.60	47.26	17.81	مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار
موافقة	0.804	2.96	24.66	52.05	17.81	5.48	وضع أهداف محددة للمعلمين لتحقيقها خلال العام الدراسي
موافقة شديدة	0.745	3.27	40.41	50.00	5.48	4.11	توزيع المسؤوليات
موافقة	-	2.8579	-	-	-	-	الدرجة الكلية لهذه المجموعة

بالاعتماد على المتوسط الحسابي، يظهر أن المعلمين يوافقون على وجود مؤشري تحديد المهمة لدى المدير من توفير الموارد المادية، والمالية لتنفيذ الخطط كما وضع أهداف محددة للمعلمين لتحقيقها خلال العام الدراسي، بالإضافة الى أنهم يوافقون بشدة على كون المدير يوزع المسؤوليات، لكنهم لا يوافقون على كونه يشارك المعلمين بعملية صنع القرار.

جدول 4: اختبار مربع كاي<sup>2</sup> لاستقلال العوامل لتبيان درجة موافقة المعلمين على مؤشرات تحديد المهمة تبعًا لمتغير خبرتهم

النتيجة	لا يوجد فروق دالة إحصائية	الدلالة الإحصائية	قيمة الاحتمالية Sig.	كا <sup>2</sup>	مؤشرات تحديد المهمة من أجل تنمية فعالية التدريس: يحرص المدير على
	x	غير دالة	0.300	10.659	توفير الموارد المالية والمادية الضرورية لتنفيذ الخطط
	x	دالة	0.037	17.811	مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار
	x	غير دالة	0.132	13.734	وضع أهداف محددة للمعلمين لتحقيقها خلال العام الدراسي
	x	غير دالة	0.221	11.863	توزيع المسؤوليات

الممارسة من المدير غير خاضعة لأسس ثابتة، وواضحة يعتمدها المدير لاستشارة المعلمين من ذوي الخبرة الأكبر مثلاً وللأخذ بأرائهم، إنما قد تكون مرتبطة بعلاقة المدير بالمعلم ومدى ثقته به وبآرائه بصرف النظر عن سنوات خبرته. بخلاف هذه الدراسة، توصلت الباحثة Moukabala (2022) في دراستها الى أنّ المديرين يشركون المعلمين بصنع القرار، ولكنهم لا يبذلون جهداً لاختيار أصحاب الكفاءات من المعلمين لمساعدتهم. كما أوصت الباحثة Al-Fagham (2022) بضرورة ممارسة المدير مهارات إدارة الحوار قبل اتخاذ القرار كما تدريب المدير على آليات تفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرار.

2- تحليل ومناقشة النتائج للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق في موافقة المعلمين تبعاً لمتغير خبرتهم حول إدارة العملية التعليمية من أجل تنمية فعالية التدريس في مدارس خاصة في قضاء بعبداء؟

تظهر نتائج اختبار مربع كاي  $\chi^2$  لاستقلال العوامل الذي أجري على المؤشرات الأربعة أنّه:

- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، أي لا يوجد اختلاف في درجة موافقة المعلمين حول حرص المدير على توفير الموارد المادية والمادية الضرورية لتنفيذ الخطط، على وضع أهداف محددة للمعلمين لتحقيقها خلال العام الدراسي وعلى توزيع المسؤوليات.
- يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، أي يوجد اختلاف في درجة موافقة المعلمين تبعاً لمتغير خبرتهم حول حرص المدير على مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار.

يظهر التباين بين المعلمين على صعيد مشاركتهم بعملية صنع القرار إذ إنّ الآراء مختلفة بين المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة حتى أنّها تختلف بين المعلمين الذين ينتمون لفئة عدد سنوات الخبرة نفسها ما فوق الستين. يمكن لذلك أن يوحي أنّ هذه

جدول 5: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجات موافقة المعلمين (ع-146) حول مؤشرات (ع-8) إدارة العملية التعليمية

موقف المعلمين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لدرجات الموافقة (%)				مؤشرات إدارة العملية التعليمية من أجل تنمية فعالية التدريس: يحرص المدير على
			موافقة شديدة	موافقة	عدم موافقة	عدم موافقة شديدة	

موافقة	0.833	2.88	26.71	41.78	24.66	6.85	وضع خطة للأنشطة المتصلة بخدمة العملية التعليمية
موافقة شديدة	0.715	3.33	43.84	48.63	4.11	3.42	تنظيم النشاطات المختلفة
موافقة	0.782	3.15	33.56	53.42	7.53	5.48	تكوين فرق عمل من المعلمين لتنفيذ الخطط
موافقة شديدة	0.689	3.27	37.67	54.79	4.11	3.42	متابعة الأنشطة أثناء القيام بها
موافقة	0.861	2.77	21.23	41.78	30.14	6.85	توزيع عادل للأعمال بين المعلمين
موافقة شديدة	0.762	3.38	50.68	40.41	4.79	4.11	التأكد من أن المعلمين يتبعون القواعد المرعية الإجراء في العمل
موافقة	0.765	3.02	26.03	54.11	15.75	4.11	ربط أنشطة المسؤولين عن الأقسام فيما بينهم
موافقة	0.775	2.88	20.55	51.37	23.97	4.11	ربط أنشطة المعلمين لتحقيق التكامل بينها
موافقة	-	3.0856	-	-	-	-	الدرجة الكلية لهذه المجموعة

يظهر الجدول 5 أنّ المعلمين يوافقون بشدة على وجود مؤشرات إدارة العملية التعليمية لدى المدير من تنظيم النشاطات المختلفة، متابعة الأنشطة أثناء القيام بها والتأكد أنّ المعلمين يتبعون القواعد المرعية الإجراء. كما يبدي المعلمون موافقة على وضع خطة للأنشطة المتصلة بخدمة العملية التعليمية، تكوين فرق عمل من المعلمين لتنفيذ الخطط، توزيع عادل للأعمال بين المعلمين، ربط أنشطة المسؤولين عن الأقسام فيما بينهم وربط أنشطة المعلمين لتحقيق التكامل بينها.

جدول 6: اختبار مربع كاي كا<sup>2</sup> لاستقلال العوامل لتبيان درجة موافقة المعلمين على مؤشرات إدارة العملية التعليمية تبعاً لمتغير خبرتهم

النتيجة		الدلالة الإحصائية	قيمة الاحتمالية Sig.	كا <sup>2</sup>	مؤشرات إدارة العملية التعليمية من أجل تنمية فعالية التدريس: يحرص المدير على
يوجد فروق دالة إحصائية	لا يوجد فروق دالة إحصائية				
	x	غير دالة	0.068	15.925	وضع خطة للأنشطة المتصلة بخدمة العملية التعليمية
	x	غير دالة	0.153	13.219	تنظيم النشاطات المختلفة

x		دالة	0.010	21.578	تكوين فرق عمل من المعلمين لتنفيذ الخطط
	x	غير دالة	0.072	15.758	متابعة الأنشطة أثناء القيام بها
x		دالة	0.006	23.085	توزيع عادل للأعمال بين المعلمين
x		دالة	0.011	21.497	التأكد من أن المعلمين يتبعون القواعد المرعية للإجراء في العمل
	x	غير دالة	0.079	15.470	ربط أنشطة المسؤولين عن الأقسام فيما بينهم
x		دالة	0.045	17.241	ربط أنشطة المعلمين لتحقيق التكامل بينها

التباين بين المعلمين بحسب خبرتهم حول تكوين فرق العمل منهم لتنفيذ الخطط قد يكون نتيجة أنهم يقيمون جدوى تشكيل فرق العمل ومدى تقديمها لهم فرصة لإغناء خبراتهم، بينما قد يُعدها آخرون أنها تشتت جهودهم وتعدّد عملهم. إذًا يمكن القول أنّ لدى المعلمين وجهات نظر مختلفة حول جدوى تشكيل الفرق وليس حول وجود أو عدم وجود هذه الفرق إذ تظهر موافقتهم على هذا المؤشر في الجدول السابق.

بما خصّ التوزيع العادل للأعمال بين المعلمين يمكن للبعض منهم وبالأخصّ قليلي الخبرة أن يشعروا بثقل الأعباء الملقاة على كاهلهم من قبل الإدارة في بداية مسيرتهم المهنية نتيجة حاجتهم لبذل الجهود كي يكونوا على قدر المسؤولية من أجل كسب الثقة بهم، فيعدّون أنهم غير منصفين ويبدلون جهودًا أعظم من غيرهم وبخاصة عندما تفرض عليهم الإدارة إتمام بعض الأعمال، كما حضور حلقات نقاش

تظهر نتائج اختبار مربع كاي كا<sup>2</sup> لاستقلال العوامل الذي أجري على المؤشرات الثمانية أنه:

- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، أي لا يوجد اختلاف في درجة موافقة المعلمين حول حرص المدير على وضع خطة للأنشطة المتصلة بخدمة العملية التعليمية، تنظيم النشاطات المختلفة، متابعة الأنشطة أثناء القيام بها وربط أنشطة المسؤولين عن الأقسام في ما بينهم.

- يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، أي يوجد اختلاف في درجة موافقة المعلمين تبعًا لمتغيّر خبرتهم حول حرص المدير على تكوين فرق العمل من المعلمين، توزيع عادل للأعمال بين المعلمين، التأكد من أنّ المعلمين يتبعون القواعد المرعية للإجراء في العمل وربط أنشطة المعلمين لتحقيق التكامل بينها.



لا يعملون بتناغم مع زملائهم ولا شك أن هذا الأمر سيزيد من عزلتهم في العمل وتخبّطهم ما يدفعهم الى ارتكاب الأخطاء ويؤثّر بأدائهم. يبدو إذًا أنّ ممارسة المدير للمؤشّر المذكور ليست واضحة لجميع المعلّمين إذ إنّ من هم دون خبرة لا يوافقون على وجود هذا المؤشّر، وقد يكون ذلك عائدًا إمّا لنقص في الثقة بين المعلّمين الجدد، والإدارة إذ إنّ بناء الثقة يتطلّب وقتًا وتجارب إيجابية متكرّرة، أم أنّهم يعانون من ضغط كبير للتكيّف مع البيئة الجديدة ما يجعلهم يعتقدون أنّ المدير ليس فعّالًا على هذا الصعيد ويمكن لذلك أن يثبط عمليّة تحسين فعاليّة التدريس. الجدير بالذكر أنّ دراسة Akinfolarin & Ayeni (2014) أظهرت موافقة المعلّمين كما الدّراسة الحاليّة على كون المدير ينسّق عمل المعلّمين مع عمل المسؤولين عنهم، يراعي طبيعة اختلاف عمل المعلّمين ويقوم بربط أنشطتهم بعكس نتائج الدّراسة التي بيّنت عدم موافقة المعلّمين قليلي الخبرة على المؤشّر الأخير.

3- تحليل النتائج ومناقشتها للإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق في موافقة المعلّمين تبعًا لمتغيّر خبرتهم حول تعزيز المناخ الإيجابي من أجل تنمية فعاليّة التدريس في مدارس خاصّة في قضاء بعبداء؟

لتبادل الخبرات وعرض الصعوبات التي تواجههم بهدف مساعدتهم على تحطّيبها وتحسين أدائهم. أمّا دراسة Aouad (2022) فقد أظهرت أنّ المدير يوزّع الأعمال بطريقة عادلة على المعلّمين جميعهم بعكس الدّراسة الحاليّة التي أبدى فيها المعلّمون ذوي الخبرات المختلفة درجات موافقة مختلفة حول هذا الموضوع.

لاحظت الباحثة أيضًا أنّ من لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات يميلون أكثر نحو الموافقة وبشدة على تأكّد المدير من اتّباع المعلّمين للقواعد المرعيّة الإجراء بينما من لديهم خبرة أقلّ من 5 سنوات يوافقون على المؤشّر ولكن بدرجة أقلّ. يمكن للاختلاف أن يكون عائدًا الى وجود ربّما تفضيلات لدى المدير تجعله يتجاهل بعض الإجراءات الرقابيّة مع بعض المعلّمين من ذوي الخبرة الكبيرة، فيعتقد عندئذ المعلّمون وبالأخصّ قليلي الخبرة أنّ المدير لا يتّخذ الإجراءات الرقابيّة اللازمة بحق المعلّمين جميعهم.

كما توصلت الباحثة الى أنّ المعلّمين يختلفون حول كون المديرين يربطون أنشطة المعلّمين في ما بينها، إذ لاحظت الباحثة أنّ المعلّمين ذوي خبرة أكبر من سنتين يوافقون على المؤشّر بينما من هم دون خبرة في التعليم لا يوافقون. من الممكن أنّ المعلّمين محدودي الخبرة

جدول 7: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجات موافقة المعلمين (ع-146) حول مؤشرات (ع-14) تعزيز المناخ الإيجابي

موقف المعلمين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لدرجات الموافقة (%)				مؤشرات تعزيز المناخ الإيجابي من أجل تنمية فعالية التدريس: يحرص المدير على
			موافقة شديدة	موافقة	عدم موافقة	عدم موافقة شديدة	
موافقة	0.868	2.65	17.12	39.73	34.25	8.90	وضع خطة تحسين أداء تناسب حاجات المعلمين
موافقة	0.855	2.82	21.92	44.52	26.71	6.85	إدراك المعلمين لأهمية عملهم في تقدّم المدرسة
موافقة	0.742	3.12	30.14	56.16	9.59	4.11	وجود قنوات مفتوحة مع المعلمين لحلّ النزاعات
عدم موافقة	0.935	2.30	12.33	26.03	41.10	20.55	تطبيق نظام حوافز عادل مع المعلمين
موافقة	0.784	3.12	32.88	50.00	13.01	4.11	المرونة في إعطاء توجيهات للقيام بالعمل
موافقة	0.746	3.15	32.88	52.74	10.96	3.42	الوضوح عند إعطائه التوجيهات
موافقة	0.934	2.76	23.97	38.36	27.40	10.27	التحكّم بانفعالاته عندما لا تجري الأمور بحسب المتوقع
موافقة	0.785	2.93	22.60	52.74	19.86	4.79	منح الاستقلالية المهنية للمعلمين
موافقة	0.798	2.89	22.60	47.95	25.34	4.11	حثّ المعلمين على تطوير معارفهم
موافقة	0.721	3.18	32.88	55.48	8.22	3.42	تقديم المشورة للمعلمين
عدم موافقة	0.935	2.39	15.75	23.29	45.21	15.75	الاستناد لمعايير إدارية واضحة لمنع التفاوت في المعاملة
موافقة	0.743	3.14	32.19	53.42	10.96	3.42	جمع المعلومات والأدلة حول سير العمل
موافقة	0.799	2.87	21.92	47.26	26.71	4.11	تحديد نقاط الضعف والقوة
موافقة	0.931	2.64	18.49	39.73	28.77	13.01	تقييم الخلل في تنفيذ الخطط
موافقة	-	2.8542	-	-	-	-	الدرجة الكلية لهذه المجموعة

يظهر الجدول 7 أنّ المعلمين يوافقون على وجود مؤشرات تعزيز المناخ الإيجابي لدى المدير، مثل وضع خطة تحسين أداء تناسب حاجات المعلمين الاستناد، إدراك المعلمين

وأهمية عملهم في تقدّم المدرسة، وجود قنوات مفتوحة مع المعلمين لحلّ النزاعات، المرونة في إعطاء توجيهات للقيام بالعمل، الوضوح عند إعطائه التوجيهات، التحكم بانفعالاته عندما لا تجري الأمور بحسب المتوقع، منح الاستقلالية المهنية للمعلمين، حتّ المعلمين على تطوير معارفهم، تقديم المشورة للمعلمين، جمع المعلومات والأدلة حول سير العمل، تحديد نقاط الضعف

والقوة وتقييم الخلل في تنفيذ الخطط. أمّا بخصوص مؤشري تطبيق نظام حوافز عادل مع المعلمين والاستناد لمعايير إدارية واضحة لمنع التفاوت في المعاملة، فالمعلمون لا يوافقون عليهما.

جدول 8: اختبار مربع كاي<sup>2</sup> لاستقلال العوامل لتبيان درجة موافقة المعلمين على مؤشرات تعزيز المناخ الإيجابي تبعاً لمتغير خبرتهم

النتيجة	لا يوجد فروق دالة إحصائية	الدالة الإحصائية	قيمة الاحتمالية Sig.	كا <sup>2</sup>	مؤشرات تعزيز المناخ الإيجابي من أجل تنمية فعالية التدريس: يحرص المدير على
					يوجد فروق دالة إحصائية
	x	غير دالة	0.353	9.975	وضع خطة تحسين أداء تناسب حاجات المعلمين
	x	غير دالة	0.311	10.505	إدراك المعلمين لأهمية عملهم في تقدّم المدرسة
	x	غير دالة	0.151	13.265	وجود قنوات مفتوحة مع المعلمين لحلّ النزاعات
	x	غير دالة	0.504	8.300	تطبيق نظام حوافز عادل مع المعلمين
	x	غير دالة	0.242	11.515	المرونة في إعطاء توجيهات للقيام بالعمل
x		دالة	0.007	22.473	الوضوح عند إعطائه التوجيهات
	x	غير دالة	0.093	14.936	التحكم بانفعالاته عندما لا تجري الأمور بحسب المتوقع
x		دالة	0.005	23.351	منح الاستقلالية المهنية للمعلمين
	x	غير دالة	0.158	13.107	حتّ المعلمين على تطوير معارفهم
	x	غير دالة	0.189	12.460	تقديم المشورة للمعلمين
	x	غير دالة	0.459	8.768	الاستناد لمعايير إدارية واضحة لمنع التفاوت في المعاملة
	x	غير دالة	0.076	15.585	جمع المعلومات والأدلة حول سير العمل
	x	غير دالة	0.164	12.979	تحديد نقاط الضعف والقوة
	x	غير دالة	0.467	8.679	تقييم الخلل في تنفيذ الخطط

ممن هم دون خبرة إلى الموافقة على مؤشّر الوضوح عند إعطاء التوجيهات. من المحتمل أنّ المدير لا يقدم التوجيهات المناسبة لمن هم دون خبرة ما يسبّب إرباكًا وحيرة في صفوفهم فيصبح من الصعب عليهم فهم ما يتوقّع منهم وكيفية تحقيقه، أو يمكن أن يكون المدير يولي الاهتمام المناسب بهم، ولكنّ المعلمين قليلي الخبرة لا يستجيبون بالقدر الكافي كي يستفيدوا من التوجيهات.

كما تبين للباحثة أنّ المعلمين ذوي خبرة أكثر من سنتين يوافقون على مؤشّر منح الاستقلالية المهنية للمعلمين، بينما من هم دون خبرة في التعليم لا يوافقون. يمكن لموقف من هم دون خبرة من المعلمين أن يكون عائدًا إلى:

- تقييد وعدم استقلالية بسبب التوجيه الزائد من قبل المدير.
- وجود ثقافة في المدرسة تفضّل السيطرة المركزية.
- حاجة المدير إلى توجيههم بسبب قلقه من ارتكابهم الخطأ نتيجة عدم وجود الخبرة الكافية لديهم.

**الاستنتاجات:** في ضوء نتائج الدراسة، توصلت الباحثة للاستنتاجات الآتية:

- حلول بعد إدارة العملية التعليمية في المرتبة الأولى من ناحية قيمة الدرجة

تظهر نتائج اختبار مربع كاي كا<sup>2</sup> لاستقلال العوامل الذي أجري على المؤشّرات الأربعة عشر أنّه:

- لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، أي لا يوجد اختلاف في درجة موافقة المعلمين حول حرص المدير على وضع خطة تحسين أداء تناسب حاجات المعلمين، إدراك المعلمين لأهمية عملهم في تقدّم المدرسة، وجود قنوات مفتوحة مع المعلمين لحلّ النزاعات، تطبيق نظام حوافز عادل مع المعلمين، المرونة في إعطاء توجيهات للقيام بالعمل، التحكم بانفعالاته عندما لا تجري الأمور بحسب المتوقع، حتّى المعلمين على تطوير معارفهم، تقديم المشورة للمعلمين، الاستناد إلى معايير إدارية واضحة لمنع التفاوت في المعاملة، جمع المعلومات والأدلة حول سير العمل، تحديد نقاط الضعف والقوة وتقييم الخلل في تنفيذ الخطط.

يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، أي يوجد اختلاف في درجة موافقة المعلمين تبعًا لمتغيّر خبرتهم حول حرص المدير على الوضوح عند إعطائه التوجيهات ومنح الاستقلالية المهنية للمعلمين.

لاحظت الباحثة أنّ المعلمين من ذوي الخبرة التي تزيد عن سنتين يميلون أكثر

- الكليّة لموافقة المعلمين حول مؤشرات البعد (متوسط حسابي 3.0856)، يليه بعد تحديد المهمة (متوسط حسابي 2.8579)، ثم بعد تعزيز المناخ الإيجابي (متوسط حسابي 2.8542).
- إيلاء المدير الاهتمام الأكبر ببعدها إدارة العملية التعليمية لتنمية فعالية التدريس في مدارس خاصة في قضاء بعدا.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في درجة موافقة المعلمين تعزى لمتغير خبرتهم حول 7 مؤشرات من أصل 26:
- 1 مؤثر تكوين فرق عمل من المعلمين لتنفيذ الخطط: هناك اختلاف في الموقف بين فئات الخبرة المختلفة واختلاف ظاهر أيضاً ضمن نفس الفئة.
  - 2 مؤثر توزيع عادل للأعمال بين المعلمين: تظهر عدم موافقة المعلمين من ذوي الخبرة الأقل من سنتين حول وجود المؤشر.
  - 3 مؤثر التأكد من أنّ المعلمين يتبعون القواعد المرعية الإجراء في العمل: هناك موافقة شديدة للمعلمين من ذوي الخبرة الأكبر من 5 سنوات بخلاف من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات والذين يوافقون بدرجة أقل.
  - 4 مؤثر ربط أنشطة المعلمين لتحقيق التكامل بينها: يوافق المعلمون من ذوي الخبرة الأكبر من سنتين بعكس من
- لديهم خبرة أقل من سنتين الذين أبدوا عدم موافقة حول المؤشر.
- 5- مؤثر مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار: تبرز عدم موافقة مَن لديهم خبرة أقل من سنتين واختلاف في درجات الموافقة ضمن الفئات التي لديها خبرات أكبر من سنتين.
- 6- مؤثر الوضوح عند إعطاء المدير التوجيهات: هناك موافقة المعلمين من ذوي الخبرة الأكبر من سنتين بعكس من لديهم خبرة أقل من سنتين الذين مالوا صوب عدم الموافقة حول المؤشر.
- 7- مؤثر منح الاستقلالية المهنية للمعلمين: يوافق المعلمون من ذوي الخبرة الأكبر من سنتين بعكس من لديهم خبرة أقل من سنتين الذين أبدوا عدم الموافقة حول المؤشر.
- التوصيات: بناءً على الاستنتاجات الواردة أعلاه، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:
- تعزيز المدير للتفاهم والتعاون بين المعلمين من ذوي الخبرات المختلفة مع التركيز على تهيئته لبيئة تشجع على مناقشة التجارب، والتحديات في العمل ضمن فرق بهدف التوصل الى فهم مشترك لأداء الفرق الجماعية.
  - مراجعة المدير لآليات توزيع المهام مع تأكيد إتاحة فرص متساوية للجميع،

- وتوجيه المعلمين الجدد، ودعمهم من خلال تكليفهم بمهام تتناسب مع مستوى خبرتهم.
- تعزيز المدير للتوعية على القواعد المرعية الإجراء من خلال توفير موارد واضحة على سبيل المثال من أجل تقليل الفجوة في مستوى التزام المعلمين من مختلف مستويات الخبرة وضمان اتباع القواعد.
- إنشاء آليات تعاون مثل فرق عمل مختلطة تجمع بين المعلمين من ذوي الخبرة ومن لديهم خبرة أقل لنقل المعرفة، والخبرات بينهم كما تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة الأنشطة، والتأكد من دعمها لبعضها البعض لتحقيق الأهداف.
- تقليل شعور المعلمين الجدد بالعبء وتعزيز المدير لمشاركتهم بصنع القرار من خلال إنشاء قنوات تواصل لتتيح للمعلمين الجدد التعبير عن آرائهم، والمشاركة في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات ما يضمن شعورهم أنهم من صانعي القرار.
- تركيز المدير على إعطاء توجيهات واضحة، وتطوير إجراءات توجيهية وافية توضح ما هو مطلوب مع توفير الفرصة للمعلمين الجدد لطرح الأسئلة، والحصول على الإجابات والإيضاحات عند الحاجة.
- إتاحة المدير الفرصة للمعلمين الجدد لتجربة استراتيجيات تعليمية مختلفة ضمن بيئة إدارية داعمة.

## المراجع

- 1-Akinfolarin, Comfort A. & Ayeni, Adeolu J.,(2014).Assessing Principals' Coordinating and Controlling Strategies for Effective Learning and Quality Learning Outcome in Secondary Schools in Kenya.*International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, Vol.(7), Issue No.(1), pp.180-200. Assessing Principals' Coordinating and Controlling Strategies for Effective Teaching and Quality Learning Outcome in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria | Ayeni | International Journal of Learning, Teaching and Educational Research (ijlter.org)
- 2-Al-Amoudi, L & Al-Harahchah, M. (2021).The Effectiveness of the Role of Educational Leadership Among school Principals in Mafraq Governorate.*Mutah for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series*, Vol.(36), Issue No.(5), pp.229-270. فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق، العمودي | Humanities and Social Sciences Series (mutah.edu.jo)
- 3-Al-Bariki, I. (2023).The Role of Educational Leadership in Activating Teachers' Use of Distance Education Tools and Their Attitudes Towards it «A Field Study». *Journal of Educational Sciences and Humanities*, Issue No.(30), pp.461-489. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi30.740>
- 4-Al-Fagham, M. (2022).The Degree of Decision-Making Skills Among School Principals in Northern Riyadh. *Educational Journal*, Issue No.(39/1), pp. 119-160. الوصف: درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض | (mandumah.com)
- 5-Al-Jaber, A. (1994).Educational Leadership: A Vision that Precedes Application.*Annual of the Faculty of Education Qatar University*, Issue No.(10), pp.241-259. <https://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/9145/019310-0007-fulltext.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- 6-Al-Saeed, T. (2020).The Reality of Educational leadership in Primary Schools in the State of Kuwait.*Journal of Educational Sciences Faculty of Education Hurghada South Valley University*, Vol.(3), Issue No.(3), pp.82-108.10.21608./mseg.2020.213722
- 7-Al-Sarhan, K. (2022).The Degree of Practice of Life Science Teachers and Earth Environmental Science Teachers of Creative Thinking Development Skills in the Northeastern Badia Directorate.*Arab Journal of Science and Research Publishing*, Vol. (1), Issue No.(2), pp.103-122. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L121221>

- 8-Al-Shoumari, M & Al-Anzi, M. (2023).The Degree to Which Primary School Teachers Practice Creative Thinking Skills from their Point of View. *Journal of Science and Research Publishing*, Vol.(7), Issue No.(11), pp.22-41. <https://doi.org/10.26389/AJSRPE291222>
- 9-Al-Tawra, H. (2015).The Level of effective Teaching Practice Among Male and Female Teachers in Shobak Education. *Mutah for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series*, Vol.(30), Issue No.(2), pp.33-54. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-623221>
- 10-Aouad, H. (2022).The Degree of Practice of Servant Leadership by Secondary School Principals in Zarqa Governorate and its Relationship to Organizational Culture from the Teachers' Point of View. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol.( 6), Issue No.(39), pp. 29-54. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D150122>
- 11-Baroud, Z. (2015).Laws. Retrieved from Syndicate of teachers in Lebanon: [www.teacherssyndicate.com/law/11/ar](http://www.teacherssyndicate.com/law/11/ar)
- 12-Duyar, I. & Mina, K. & Owoh, J.(2019).Do Principal Instructional Leadership and Teacher Creative Practices Matter? *Promoting Student Creative Problem-Solving Skills*, pp.78-99.(Arkansas: IGI Global) Promoting Student Creative Problem-Solving Skills: Do Principal Instructional Leadership and Teacher Creative Practices Matter?: Education Book Chapter | IGI Global ([igi-global.com](http://igi-global.com))
- 13-Hallinger, P. (2005).Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, pp.1-20. DOI: 10.1080/15700760500244793 NLPs\_A\_124462.fm (researchgate.net)
- 14-Hilal, M. & Mahoud, B. (2023).Activating the Role of the Secondary School Principal in Developing the professional Performance of Teachers in Egypt in Light of Developmental Leadership. *Journal of Educational Administration*, pp.58-157. article\_293845\_1d382e474fe9ec262ab9b395b20ad2dd.pdf (ekb.eg)
- 15-Ibrahim, H. & Al-Marzouki, A .(2021).Developing Educational Leadership in Professional Standards for School Administration and Leadership in the Sultanate of Oman in Light of Models of Arabic Countries. *Journal of Arts Literature Humanities and Social Sciences*, Issue No.(73), pp.74-94. DOI: 10.33193/JALHSS.73.2021.589
- 16-Kanaan, R. (2014).The Degree of Availability of Transformational Leadership Traits Among Principals of Public Secondary Schools and its Relationship to professional Belonging from the Perspective of Teachers at the College of National Studies at الوصف: درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين (mandumah.com)
- 17-Knudsen, K. & Wolfe, A. & Mahaffey, Z.(2023).Distribution of Instructional Leadership Roles Within a School Organization. *Leadership in Teaching and Learning*, Vol.(15/1), pp.21-30. "Distribution of Instructional Leadership Roles" by Zora Wolfe, Kim-Kathie Knudsen et al. (syrr.edu).
- 18-Kumari, H. M. Lalitha.(2023). Instructional Leadership Role of Primary School Principals in Sri Lanka. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management and Applied Science*, Vol.(12), Issue No.(4), pp.8-17. DOI: <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2023.12402>
- 19-Maani, N. (2015).The Degree of Motivation and Job Satisfaction and the Relationship Between them from the Perspective of Public Secondary Schools Principals at the Faculty of Graduate Studies at An-Najah National University, Nablus >.D6963726F736F667420576F7264202D20E4C7CCCD20D1C7D6ED20DAE1ED20E3DAC7E4ED> (najah.edu)
- 20-Mina, Keri D..(2016). *Analyzing Relationships Among Principal Instructional leadership, Teacher Empowerment, Teacher Creative Practices, and Student Creative Problem Solving Skills in Public and Private Schools*. Little Rock, Arkansas: University of Arkansas. Analyzing Relationships Among Principal Instructional Leadership, Teacher Empowerment, Teacher Creative Practices and Student Creative Problem Solving Skills in Public and Private Schools - ProQuest
- 21-Moukabal, R. (2022).Organizational Culture and its Relationship to Administrative Practices Among School Principals from the Teachers' Point of View. *Scientific Journal of Scientific Research and Publishing*, Issue No.( 9), pp.178-212. DOI: 10.21608/mfes.2022.271537
- 22-Munna, A. (2021). Instructional Leadership and Role of Module Leaders. *International Journal of Educational Reform*, pp.1-17. Instructional Leadership and Role of Module Leaders - Afzal Sayed Munna, 2023 (sagepub.com)
- 23-Nasr, S. (2022).The Role of Educational Administration in Upgrading the Educational Process. *Journal of Education and Sciences, Islamic University of Umdurman*, pp.275-310. <https://doi.org/10.52981/edusj.v1i20.2310>
- 24-Samadi, S. & Khalil, B. & Falah, M. & Al-Halsa, W. & Ata, J. (2023).The Impact of Effective Teaching Strategy on Developing Practical Skills Among Vocational education teachers in the Primary Stage from the Point of View of their Supervisors in Jordan. *Journal of the Faculty of Education in Benha*, Issue No.(135), pp.117-142. article\_323472\_2ba3b34dbcf5312869887222d8d41870.pdf (ekb.eg)
- 25-Sasan, John M. & Kilag, Osias Kit T..(2023).Unpacking the Role of Instructional Leadership in Teacher Professional Development. *Advanced Qualitative Research*, Vol.(1), Issue No.(1), pp.63-73. Unpacking the Role of Instructional Leadership in Teacher Professional Development | Advanced Qualitative Research (researchsynergypress.com)