تصورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه †

The perceptions of Jerusalem schools' teachers for the effective leadership of their managers in the light of the responsibilities of Marzano and his colleagues

لينا صالحي*، ورفاء الرمحي

Lena Salhi & Refa' Ramahi

دائرة المناهج والتعليم، كلية التربية، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين

Department of Curriculum & Instruction, Faculty of Education, Birzeit University, Birzeit, Palestine

*الباحث المراسل: lenaalisalhi1991@gmail.com

تاريخ التسليم: (2018/8/6)، تاريخ القبول: (2018/9/17)

ملخص

هدفت الدراسة الى البحث في تصورات معلمي مدينة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم تساهم في رفع تحصيل الطلبة بناء على ممارسات مدرائهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين (Marzano, *et al*. 2005)، والبحث في تصوراتهم لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة. وقد تشكل مجتمع الدراسة من جميع معلمي/ات مدرسة راس العامود الشاملة للبينين (الإعدادية والثانوية) ومدرسة الثوري الابتدائية البالغ عددهم (106) معلم ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم تصميم استبانة لتقييم أهمية مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين وفق تصورات المعلمين لأهميتها على مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة لذلك فقد تضمنت الاستبانة سؤالا مفتوحا يبحث في تصورات المعلمين لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم. وتم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها كما تم احتساب ثبات الاستبانة وفق معادلة كرونباخ ألفا وقد أظهرت النتائج أن معامل ثبات الاستبانة يساوي 0.823.

---

† هذا البحث مستل من رسالة ماجستير للطالبة لينا صالحي بعنوان: "تصورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه" والتي تم مناقشتها في جامعة بيرزيت بتاريخ 2018/5/11.

أظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولية التفاؤل هي أكثر المسؤوليات أهمية وفق تقييم المعلمين لأهميتها على مقياس ليكرت الخماسي. أما نتائج السؤال المفتوح فقد أظهرت أن مسؤولية التواصل هي المسؤولية الأكثر تكرارا وفقا لإجابات المبحوثين والمرتبطة بمسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين بالإضافة لمسؤوليتي المشاركة والتفاؤل. جاءت توصيات الدراسة منبثقة من نتائجها وتحث المدراء على إدراك هذه المسؤوليات الواحدة والعشرين وتطبيقها في مدارسهم حتى يساهموا بتحسين تحصيل طلبتهم ويحققوا الرضا للمعلمين في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، التحليل التجميعي، المسؤوليات.

Abstract

The purpose of this study was to examine the extent to which teachers perceive the 21 Responsibilities of a school leader according to Marzano and his colleagues (2005). And to look at their perceptions of other responsibilities that are important for educational leaders today and which are working to raise students' achievement. The researcher explores perceptions of (106) teacher's in elementary, middle, and high school regarding 21 Responsibilities of a school leader in Two schools of Jerusalem. The researcher designed a survey to collect demographic data and gather perceptions of the importance of the 21 Responsibilities of a school leader using a Likert Scale. In addition, a free response section collected additional data, the questionnaire was judged by presenting it to a group of arbitrators to verify its validity. The stability of the questionnaire was calculated according to the Kronbach Alpha formula and the results showed that the stability coefficient was 0.823. The most highly valued Responsibility when rated on the Likert Scale was Optimizer. The free response results align to the 21 Responsibilities of Communication, Input, and Optimizer. A recommendation is that principals should be encouraged to become aware of implement the 21 Responsibilities in their school to enhance student achievement and teacher satisfaction.

Keywords: Effective Leadership, Meta-Analysis, Responsibilities.

مقدمة

يتربع الميدان التربوي على عرش الأهمية في بناء وتطوير أفراد المجتمع، وتعد المدرسة عنصرا أساسيا وهاما في هذا الميدان الذي يتأثر بشكل مباشر في مستوى أدائها، وجودة مخرجاتها التي تشكل مدخلات لمختلف المنظمات المجتمعية. وتعتمد هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة على نوعية قيادة المدير فيها، فهو الحجر الأساسي الذي ترتكز عليه في تحقيق أهدافها، فالقائد التربوي المعني بتحقيق أهداف نوعية وذات جودة عالية في مؤسسته التعليمية، عليه ان يسعى الى تنميه كل العاملين في المؤسسة التعليمية، وتمكينهم من أداء عملهم بنجاح، وعليه ان يعمل على تطوير معايير الأداء المعتمدة في المؤسسة، ثم توظيف التغذية الراجعة المرتدة من كافة الأطراف المساهمة في العملية التربوية (عماد الدين، 2006). وبالتالي فإن القيادة التربوية الفعالة تعتبر المرتكز الأساسي في تقدم المؤسسات التعليمية، فقيادة المدير هي الحافز الأساسي الذي يقود المدرسة للتحسين (Bryk, Sebring, Allensworth, Luppescu, & Easton, 2010).

وقد جادل كل من مارزانو ودوفور (Marzano & Dufour, 2011) انه لا يوجد هناك شخص واحد فقط يمتلك كل المعرفة، المهارة والموهبة ليقود بنفسه عملية تحسين المدرسة وتلبية احتياجات كل طفل داخل صفوف مدرسته، بدلا من ذلك فإن العملية تأخذ شكل جهد تعاوني وقيادة موزعة وذلك في محاولة للحد من التحديات التي تواجه المدرسة. فكلما كانت العملية القيادية تلبي حاجات المعلمين وتعزز مشاركتهم وبالتالي تحقق الرضا لديهم، كلما أدى ذلك الى رفع تحصيل الطلبة، فالمعلمون هم العامل المباشر في رفع تحصيل الطلبة (Marzano, Waters & McNulty, 2005).

فعلى الرغم من أن المعلمين يؤثرون بشكل مباشر على تحصيل الطلبة، الا أن نوعية قيادة المدير تعتبر المؤثر المباشر على دافعية المعلمين ورضاهم وبالتالي على طبيعة عمليتهم التعليمية التي تؤثر فيما بعد على أداء الطلبة وتحصيلهم، وعليه فإنه حتى يتمكن مدراء المدارس من تحسين تحصيل طلبة مدارسهم، فإن عليهم الاخذ بتصورات المعلمين لأهمية مسؤولياتهم التي عليهم الالتزام بها (Marzano & Dufour, 2011). فالمدير الذي يأخذ بتصورات معلميه فإنه يعزز شعورهم بأهميتهم في المدرسة ويعزز انتماءهم لها والتزامهم بمسؤولياتهم نحوها وهو ما يعود بالنفع على تحصيل الطلبة (Waters, Marzano, & McNulty, 2003).

وقد تطورت العديد من المذاهب والدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة، والتي وضعت الأساس والتفسير للممارسات القيادية المختلفة، ومن هذه النظريات التي ما زالت تحظى باهتمام كبير النظرية السلوكية، التي تفترض أن الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القائد هي التي تجعل منه قدوة وقادراً على التأثير بالآخرين من خلال القدرة على تحقيق أهداف التنظيم، والقدرة على توزيع المهام والواجبات والأدوار بين أفراد التنظيم، والقدرة على بناء علاقات إنسانية واجتماعية بين أفراد التنظيم (حريم، 2016).

ومن المؤسسات التربوية التي أجرت العديد من الأبحاث حول ممارسات القائد التربوي وأثرها على تحصيل الطلبة مؤسسة McREL، وهي مؤسسة خاصة تضم باحثين ذوي خبرة

واستشاريين تربويين يعملون معا لتزويد المعلمين وقادة المدارس بتوجيهات وارشادات تعتمد على البحث والممارسة للقضايا والتحديات التربوية التي تواجههم، حيث قام طاقم العاملين في هذه المؤسسة بإجراء العديد من التحليلات لعدد من الدراسات التي امتدت ما بين عام 1998 الى عام 2003، وذلك في محاولة منهم لتحديد الممارسات التي يستطيع المدراء والمعلمون القيام بها لتحسين تحصيل الطلبة (McREL, 2007)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الدراسة التي قام بها مارزانو وزملاؤه (Marzano, Waters & McNulty, 2005) في هذه المؤسسة والتي بحثت في علاقة الممارسات القيادية بتحصيل الطلبة حيث قاموا بنشرها في كتاب أطلقوا عليه: القيادة المدرسية الفعالة: من البحث الى النتائج، وقد بينوا فيها مسؤولياتهم الواحدة والعشرين التي استنتجوها من تحليلهم التجميعي لعدد من الدراسات التي تبحث في تصورات المعلمين لأهمية هذه المسؤوليات والتي ترتبط ارتباط مباشر برفع تحصيل الطلبة (Chandler, 2013) ، وقد قام مارزانو وزملاؤه بدراستهم بتحليل نتائج تسع وستون دراسة تضمنت 2802 مدرسة، و1.4 مليون طالب، و14000 معلم ومعلمة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد النتائج التي توصلت اليها الأبحاث حول القيادة المدرسية في خمس وثلاثين سنة بحثية، فتحليلهم للدراسات التي امتدت خمس وثلاثين سنة أثبتت وجود علاقة قوية بين قيادة المدير وتحصيل الطلبة (Waters & Cameron, 2007).

وقد لاحظ مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) من خلال مراجعتهم للعديد من الدراسات أن المعلمين هم أكثر الأشخاص في المؤسسة التعليمية القادرين على تقديم معلومات صحيحة وموثوقة عن الممارسات التي تجعل من قائد المدرسة قائدا فعالا، وذلك لقربهم من العمليات اليومية التي تحدث في المدرسة وسلوكيات المدير المختلفة، وبالتالي فقد قاموا بإعطاء استجابة المعلمين في كل مدرسة معدل معين، ثم ربط هذه المعدلات بمعدل تحصيل الطلبة في كل مدرسة، وتم ملاحظة أن الاختلاف بين المدارس ذات التحصيل المرتفع والمدارس ذات التحصيل المنخفض يعود بشكل واضح الى الاختلاف في معدلات استجابة المعلمين في هذه المدارس وبعد قيام الباحثين في هذه الدراسة بتفسير هذه النتيجة توصلوا الى أن استجابة المعلمين المرتفعة عند البحث في ممارسات قيادية تعبر عن القائد التربوي الفعال تعود بالتأثير الإيجابي على تحصيل الطلبة، فالبحث في تصوراتهم يشكل حلقة الوصل بين ممارسات القائد التربوي وبين تحصيل الطلبة لتأثيرهم المباشر على تحصيل الطلبة، حيث توصل مارزانو وزملاؤه الى وجود احدى وعشرين مسؤولية من وجهة نظر المعلمين لأهميتها تمثل القيادة التربوية الفعالة والتي تزيد من تحصيل الطلبة وهذه المسؤوليات هي: التأكيد، عامل التغيير، المكافئة الممكنة، التواصل، الثقافة، الانضباط، المرونة، التركيز، المثل/المعتقدات، المشاركة، التحفيز الفكري، المشاركة في العملية التعليمية والتقويمية والمنهجية، المعرفة بالعملية التقويمية والتعليمية والمنهجية، التوجيه/التقييم، التفاؤل، النظام، الوصول، العلاقات، الموارد، وعي ظرفي، والظهور.

فمسؤولية التأكيد كما عرفها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) فهي مدى إدراك القائد لإنجازات المدرسة، وبنفس الوقت معرفته لمواقع الفشل، أما مسؤولية عامل التغيير فتم تعريفها على أنها ترحيب القائد بمبادرات التغيير، وتحدي الوضع الراهن، ومسؤولية المكافئة

الممكنة فعرفت على أنها مدى تقدير قائد المدرسة لإنجازات الأفراد وأهمية مكافأتها، ومسؤولية التواصل فهي مدى قدرة المدير القائد على بناء جسور مع وما بين المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، ومسؤولية الثقافة فتعرف بمدى بناء المدير لبيئة من القيم والمعتقدات الإيجابية التي تشكل الإطار الذي تعيش فيه المدرسة، ومسؤولية الانضباط فهي حماية الوقت المخصص للتعليم من خلال التعليمات التي يضعها المدير، ومسؤولية المرونة تعرف بأنها مقدرة القائد على التعامل بفعالية مع مستجدات الوقت الحاضر بالإضافة إلى تقبل وجهات النظر المعارضة للوصول إلى هدف مشترك، ومسؤولية التركيز فهي مدى تأكد قائد المدرسة أن جهود التغيير تؤول إلى هدف محدد وواقعي بالنسبة لكوادر المدرسة، أما مسؤولية المثل والمعتقدات فتعرف بأنها السياسات أو المعايير أو الممارسات التي يتصرف وفقها المدير ، ومسؤولية المشاركة فتعني مدى إشراك قائد المدرسة المعلمين في تخطيط وتطبيق القرارات المهمة والسياسة المدرسية، أما مسؤولية التحفيز الفكري فهي مدى تأكد قائد المدرسة بأن تكون كوادره على وعي وإطلاع بأهم النظريات والممارسات التربوية المعاصرة المختصة بالمدرسة الفاعلة، ومسؤولية المشاركة في العملية التعليمية، والتقييمية والمنهجية فتعني مدى اشتراك قائد المدرسة في المنهجية الدراسية، والإرشادات والتقييم على مستوى "داخل الصف التعليمي"، ومسؤولية معرفة العملية التعليمية، والتقييمية، والمنهجية فتتطلب من المدير المعرفة بالممارسات المعاصرة للمنهجية التعليمية والإرشادية والتقييمية ، ومسؤولية التقييم فهي مدى توجيه قائد المدرسة فعالية جهود المدرسة إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة، حيث أن افضل وابسط الطرق لتطوير التعليم هي عملية التزويد بالتغذية الراجعة، ومسؤولية التفاؤل هي مقدرة قائد المدرسة على الهام الآخرين وقيادة جهودهم خلال عملية التغيير والتطوير، ومسؤولية النظام تعرف بأنها تأسيس المدير لمجموعة من المقاييس والمبادئ والقوانين التي تنظم المدرسة كإدارة ومعلمين وطلاب وفنيين بشكل مرن، ومسؤولية الوصول فهي مدى وصول المدير كناطق باسم المدرسة لطواقم المدرسة وخارجها ومقدرته تجاوز "القوقعة الذاتية" إلى التواصل مع كافة قطاعات المجتمع المحلي، ومسؤولية العلاقات هي مدى تواصل المدير مع حياة المعلمين وبقية الطواقم، ومسؤولية الموارد فهي مدى مقدرة المدير على تزويد المعلمين بالتطوير المادي والمهني الضروري لإنجاز مهماتهم بفاعلية، ومسؤولية الانتباه للسياق الحالي فتعرف بأنها مقدرة قائد المدرسة على قراءة الظروف الحالية التي تمر بها المدرسة، لاستدراك إمكانية وقوع مشاكل أو مهددات مستقبلية، وأخيرا مسؤولية الظهور يمكن تعريفها بأنها مدى تواصل وتفاعل قائد المدرسة مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعاني الكثير من المعلمين من فقد دعم مدرائهم لهم والأخذ بتصوراتهم لممارساتهم المختلفة، وبالتالي قلة الرضا لدى المعلمين، ونتيجة ذلك فإن العائد يكون الضعف في تحصيل الطلبة (Waters, Marzano, & McNulty, 2003)، وذلك لأن المعلم لا يشعر بالدافعية للعمل، فالمدير لا يسعى للحصول على تغذية راجعة مرتدة من قبله على ممارساته المختلفة في المدرسة، والمعلم هو حلقة الوصل بين ممارسات القائد التربوي وتحصيل الطلبة، فتواصل المعلمين اليومي مع الطلبة، والاهل، وأعضاء الطاقم التعليمي الاخرين، يجعل من المعلمين مصادر مهمة لحل

المشكلات واتخاذ القرارات؛ وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات قد يساهم في تحسين العملية التعليمية والتقويمية، والاستخدام الفعال للبيئة التعليمية، وبالتالي حتى يكون التغيير في ممارسات القيادة التعليمية عميق، فإن صوت المعلمين يجب أن يكون مسموعا. فالأدبيات التي تبحث في تصورات المعلمين لممارسات المدراء لمسؤولياتهم والتي تهدف من خلالها الى رفع تحصيل الطلبة قليلة ومحدودة.

لذا تتحدد مشكلة الدراسة في عدم اخذ المدراء بتصورات المعلمين لأهمية ممارساتهم القيادية، وعدم سعيهم للحصول على تغذية راجعة مرتدة من قبلهم وتأثير ذلك على تحصيل الطلبة لأن المعلمين هم حلقة الوصل بين ممارسات المدير وتحصيل الطلبة وهم المؤثرون بشكل مباشر على تعلمهم.

وبالتالي فإن هذه الدراسة قد سعت للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما تصورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين؟

وانبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما تصورات كل من معلمي المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين؟
2. ما المسؤوليات الأخرى التي تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية؟

أهداف الدراسة

تتحدد أهداف هذه الدراسة بـ:

- البحث في تصورات معلمي مدينة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم تساهم في رفع تحصيل الطلبة بناء على ممارسات مدرائهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين.
- -البحث في تصوراتهم لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة.

أهمية الدراسة

من المتوقع أن يساهم هذا البحث بلفت انتباه العديد من المدراء للمسؤوليات التي ستظهر تصورات المعلمين لها على انها على درجة عالية من الأهمية، فالمدير عند تمسكه بهذه المسؤوليات سيكون له تأثيرا كبيرا على المعلمين الذين بدورهم يؤثرون على الطلبة وبالتالي زيادة تحصيلهم. فتصورات المعلمين في العملية التربوية حول ممارسات المدراء يعتبر عنوانا مهما ومؤشرا

واضحا يستفيد ويستدل من خلاله العديد من افراد الطاقم المدرسي في سعيهم نحو تحسين البيئة التعليمية وعلى المدراء الاخذ به لدعم تطور مدارسهم، فالمعلمون يعتمدون على القيادة الفعالة في توليهم لبرامج نوعية، ولتعاونهم في تحقيق النمو التعليمي، وليعززوا بيئة غنية بالثقافة والقيم، فهم عامل مركزي في دعم عملية تربوية نوعية وذلك من خلال تقاطعهم مع الطلبة، والطاقم، والاهل والمدراء يوميا وبمجالات مختلفة.

فتحصيل الطلبة يعتمد بشكل كبير على فعالية المعلمين وعلى فعالية قيادة المدير (Marzano, *et al.* 2005)، وبالتالي فانه لهذا السبب سيتم اختيار الواحدة والعشرين مسؤولية التي عرضها مارزانو وزملاؤه كإطار لتعريف فعالية قيادة المدير في رفع تحصيل الطلبة، وهذا ما يميز هذه الدراسة حيث لا توجد أية دراسة محلية أو عربية على حد علم الباحثة تناولت هذه المسؤوليات التي عرفها مارزانو وزملاؤه، والبحث في تصورات المعلمين نحوها.

أما الأهمية الخاصة لهذه الدراسة فتتمثل بمدى اضافتها لمجال الأبحاث التربوية التي تبحث في تصورات المعلمين لقيادة فعالة لمدرائهم تعمل على رفع تحصيل الطلبة بناء على ممارسات مدرائهم لمسؤولياتهم، خاصة أن هذه الدراسة تعتمد على مسؤوليات مارزانو وزملائه التي استنتجها من تحليله لنتائج دراسات امتدت من عام 1987 الى عام 2001، وبالتأكيد ان هناك العديد من التطورات التي طرأت على الميدان التربوي والتي استدعت التزام المدراء بمسؤوليات أخرى.

أما أهمية اجراء هذه الدراسة للباحثة، فتتمثل بكونها مرجع أساسي يزودها بمعلومات عن أهم الممارسات والمسؤوليات التي تميز القائد الفعال من وجهة نظر المعلمين لأهميتها والتي تساهم في رفع تحصيل الطلبة عند قيام المدير بتطبيقها، وذلك كون الباحثة تطمح مستقبلا لأن تتبوأ منصبا قياديا تعليميا، وعليه فإن هذه المسؤوليات تشكل محاور أساسية وقوانين توجهها في عملها القيادي مستقبلا.

الدراسات السابقة

من خلال الدراسة التي قام بها مارزانو وزملاؤه، تبين أن هناك احدى وعشرين مسؤولية تم استنباطها من تحليل نتائج تسع وستون دراسة على قائد المدرسة أن يلتزم بها لأنها تؤثر بشكل مباشر على رفع تحصيل الطلبة من وجهة نظر المعلمين لأهمية هذه المسؤوليات، وفي هذا المحور قامت الباحثة بالبحث في أهمية هذه المسؤوليات من قبل العديد من الدراسات العربية والأجنبية على فعالية المدير كقائد تربوي وبالتالي على تحصيل الطلبة.

عرف مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) مسؤولية التأكيد بأنها إدراك المدير لأهمية التحدث مع أفراد طاقمه التعليمي والطلبة عن الجوانب التي هي بحاجة لتحسين واحتفاله وتعزيزه لنجاحاتهم المختلفة والتأكيد عليها؛ فمثلا عندما يقوم المدير بالتصريح باجتماع الطاقم عن انجاز معين أحرزته المدرسة أو عندما يصرح أنه لم يتم تحقيق أهداف معينة كان مخطط لها سابقا. ففي دراسة أجرتها ماك إيوان (McEwan, 2003) والتي أشارت من خلالها لأهمية قيام المدير بتخصيص جزء من الوقت يوميا لمقابلة أعضاء طاقمه التعليمي والتأكيد على أهمية انجازاتهم

وتقديرها، فهي لاحظت من خلال دراستها أن المدير الذي يتحلى بهذه المسؤولية يسعى دائما لتشجيع وفهم وتقدير الأفراد الآخرين، فالمدير الفعال هو من يسعى لبناء رصيد عاطفي بينه وبين أفراد طاقمه. وهو يتفق مع ما جاء في دراسة قام بها بلايز وكيربي (Blase & Kirby, 2000) الذين وضحوا من خلال دراستهم أن قيام المدير بالتأكيد على جوانب القوة ومعرفة جوانب الضعف لطاقمه والسعي الدائم من قبله في مساعدتهم في حل أي مشاكل قد تواجههم يجعل من الطاقم يتوجه اليه في أي مشاكل تواجهه دون خشية منه أو خوف.

أما مسؤولية عامل التغيير، فهي كما عرفها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) بأنها السعي الدائم من قبل المدير لتحدي الظروف الحاضرة وتغييرها للأفضل دون خوف من العواقب، فهو عند ممارسته لهذه المسؤولية فإنه يعزز الابتكار والابداع بين أفراد طاقمه. وهو يتفق مع ما جاء في دراسة قام بإجرائها باتيرسون وجوينز وريد (Patterson, Geons & Reed, 2009) عن أهم المسؤوليات التي تميز القائد التربوي الفعال والتي كان من بينها أن القائد التربوي الفعال هو شخص قادر على اتخاذ القرارات والأفعال المناسبة في المواقف المختلفة حتى التي يشوبها الغموض والارباك؛ فهو شخص قادر على اتخاذ الإجراءات السريعة والأخلاقية في مواجهة التهديدات غير المتوقعة قبل أن تخرج الأمور خارج السيطرة ويعطي الأهمية لأصغر الأمور والقضايا لأن الفشل في استجابته لها قد يؤول بالأمور الى احتمالية التصعيد، وبالتالي فإن المدير عليه أن يسعى دائما في طرحه للمنهجيات الجديدة الخارجة عن المألوف حتى لو قوبلت هذه الطرق والحلول بالرفض من قبل طاقمه الذي يخشى التغيير.

ومن المسؤوليات الأخرى التي تميز القائد التربوي الفعال كما وضحها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) هي مسؤولية المكافأة الممكنة، فالمدير الفعال يدرك أن استخدام المكافآت الممكنة مع طاقمه وطلابه يعطيهم شعور بالرضى والانجاز، حيث تكون المكافأة لإنجازهم مهمات صعبة وتحقيقهم لنتائج مهمة تعود بالتقدم للمدرسة، وهو يتفق مع ما جاء في دراسة قام بها وايت تيكر (Whitaker, 2003) في بحثه عن أهم الممارسات التي يقوم بها المدير التربوي العظيم والتي تزيد من جهود طاقمه وتساعدهم على الارتباط بالمدرسة بشكل أكبر والتي كان من بينها قيام المدير بالاعتراف باستمرار وادراك ما يفعله أفراد طاقمه من انجازات وتمييزهم بملاحظات تخصهم.

أما ما يتعلق بمسؤولية التواصل، فهي كما وضحها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) بأن المدير الفعال هو الذي يحافظ على تواجد خطوط اتصال فعالة ومفتوحة بينه وبين أفراد طاقمه وطلاب مدرسته من خلال مناقشتهم بشكل مستمر بما تمر به المدرسة من قضايا وأمور مختلفة. ففي دراسة قام بها علقم (2013) والتي هدفت لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بدلالة إحصائية مع النمط القيادي الديموقراطي، الذي تكون فيه قنوات الاتصال مع القائد مفتوحة، ودافعية المعلمين.

أما مسؤولية الثقافة، فهي كما وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) بأن المدير الفعال هو من يهتم بشكل مستمر بتأسيس ثقافة إيجابية داخل بيئته المدرسية التي ترتكز على التعاون ومشاركة القيم بين أفراد الطاقم المدرسي. وهو ما يتفق مع دراسة قام بها ووتر وكاميرون (Waters & Cameron, 2007) الذين أشاروا بدراستهم أن المدير الفعال هو من يسعى الى تطوير تصور مشترك بين أفراد طاقمه نحو ما يمكن أن تصبح عليه مدرستهم وهو من يسعى أيضا الى تطوير فهمهم لأهداف المدرسة وتعزيز تعاونهم بالعمل لتحقيقها. فكما وضح مارزانو وزملاؤه بأن بناء القائد الفعال لثقافة إيجابية داخل مدرسته يؤثر على المعلمين بشكل إيجابي وهو بدوره يؤثر على الطلاب بشكل إيجابي.

وبالنظر لمسؤولية الانضباط، فالمدير الفعال كما وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) هو من يدرك حاجة المعلمين للابتعاد عن أي نزاعات أو تشويشات قد تؤثر على تركيزهم في عمليتهم التعليمية؛ وذلك من خلال وضع السياسات المختلفة التي تحث على وجوب عدم خلق أي نوع من الفوضى التي قد تؤثر على المعلم في عمليته التعليمية، وهو يتفق مع ما جاء بدراسة قام بها أبو حامد (2013) التي بحثت في تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس والتي وضح من خلالها أن قيام المدير بالحفاظ على وقت التعليم يعتبر من مجالات القيادة التعليمية الفعالة وأظهرت النتائج أن واقع ممارسته من قبل مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بنسبة 72.8%.

وبالحديث عن مسؤولية المرونة، فقد وضح مارزانو وزملاؤه(Marzano, *et al.* 2005) أن القائد الفعال هو من يتكيف مع ظروف معينة محترما الأطراف المعارضة بما يتلاءم واحتياجات الموقف؛ فهو يشجع بذلك أفراد الطاقم بالتعبير عن آرائهم حتى لو كانت متعارضة مع آراء أفراد الطاقم الإداري مؤديا ذلك الى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. ففي دراسة قام بإجرائها هجان (2001) والتي بحث فيها عن الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في مصر من وجهة نظر المعلمين، فقد وضح أن تقدير المدراء لآراء المعلمين وأعمالهم يعتبر أحد المجالات الخمسة التي تحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تشتمل على: تحمل المسؤولية، التقدير، النمو، العلاقات داخل المدرسة، وظروف العمل.

أما مسؤولية التركيز، فهي كما وضحها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) بأن القائد الفعال هو من يقوم بالتركيز على وضع أهداف تربوية واضحة تتناول الجوانب التعليمية والتقييمية والمنهجية، ثم يبقي تركيزه على تنفيذها من خلال جعلها محض اهتمام أفراد طاقمه؛ فالقيادة التعليمية تتضمن وضع الأهداف التعليمية التي تناسب البيئة المدرسية ومتابعة تحقيقها بالحصول على معطيات بشكل دوري تزود بمعلومات حول مدى الإنجاز (LeithWood & Riehl, 2003)، وهو يتفق مع ما جاء في دراسة أبو حامد (2013) التي بحثت في تقييم أداء المدير كقائد تعليمي في المدارس الأساسية في القدس، حيث كان من بين مجالات القيادة التعليمية التي سعت الدراسة الى تقييم أدائها من قبل المدراء؛ قيام المدير بإيصال أهداف المدرسة وقد حصل هذا المجال على أعلى نسبة من حيث تحقيقه من بين جميع مجالات القيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين وذلك بما نسبته 74.8%.

وبالنظر لمسؤولية المثل والمعتقدات، فالقائد الفعال هو من يحمل معتقدات قوية حول المدرسة وعمليتي التعليم والتعلم ويشارك هذه المعتقدات مع أفراد طاقمه ويظهر سلوكيات ويضع قرارات تتوافق مع معتقداته التي يحملها (Marzano, *et al.* 2005)، فكما جاء في كتاب وايتيكر (Whitaker, 2003) الذي تحدث فيه عن خمسة عشر مسؤولية مهمة تميز المدراء العظماء والتي توصل اليها من خلال تأمله في ممارسات العديد من المدارس الفعالة وغير الفعالة، وقد كان من أهمها تواصل المدير مع طاقمه حول معتقداته الجوهرية واتخاذ القرارات بناء عليها لما لذلك من تأثير كبير في كسب احترام أفراد الطاقم له.

وبالنظر الى مسؤولية المشاركة، فالقائد التربوي الفعال هو كما وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) من يقوم باشراك أفراد طاقمه بوضع وتنفيذ القرارات والسياسات المدرسية المهمة، فكما أشار علقم (2013) في دراسته حول العلاقة بين النمط القيادي ودافعية المعلمين فقد وضح ان النمط القيادي الديموقراطي الذي يتميز بالمشاركة، بحيث يسمح لأفراد الطاقم بالمشاركة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم وصنع القرارات المدرسية، يؤثر بشكل إيجابي على دافعية أفراد الطاقم، فقد أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديموقراطي والدافعية، بالمقابل فإن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية الاوتوقراطية والتسيبية مع الدافعية جاءت سلبية. وهذا يتفق مع ما جاء كتاب زايميرمان وديكيرت بيلتون (Zimmerman & Deckert_Pelton, 2003) الذي جاء بعنوان: تقييم المقيميين: تصورات المعلمين لدور المدير التقييمي، فقد وضحوا من خلال كتابهم أن المدراء الذين يسعون لبناء بيئة مدرسية ديموقراطية يحظون باحترام وشرعية أكبر من قبل طاقمهم، فهم عندما يعطون الأفراد حرية المشاركة في وضع السياسات والقرارات، فإن ذلك يعزز شعور الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد طاقمه ويزيد من دافعيتهم بالالتزام بتنفيذ هذه القرارات ويزيد من ارتباطهم بالمدرسة عندما يشعرون بأن صوتهم مسموعا بها، بالإضافة الى ذلك؛ فإن المشاركة في وضع وتنفيذ القرارات والسياسات المدرسية المختلفة يفتح المجال لاستطلاع وجهات النظر المختلفة وبالتالي التطوير على القرارات والسياسات المتخذة لتحقيق التغيير المطلوب.

أما مسؤولية التحفيز الفكري، فقد وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) بأن القائد الفعال هو من يستند الى الأبحاث العلمية المختلفة في نقاشه مع أفراد طاقمه لدمجهم في تطوير مبادرات جديدة وتحسين ممارساتهم التعليمية، فهو يحث أفراد طاقمه بشكل مستمر على الانتباه الى النظريات العلمية والممارسات التعليمية المتجددة بشكل مستمر ويشجعهم دائما على مطالعة الكتب والمجلات العلمية المختلفة وبالتالي تشجيعهم على الابتكار الدائم. ومن الأمثلة على التزام المدير بهذه المسؤولية هو تعزيزه لإنشاء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدرسة؛ والتي تعتبر من أفضل الأساليب لزيادة تحصيل الطلاب (DuFour, *et al.* 2008).

وبالنظر الى مسؤوليتي المشاركة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهجية، والمعرفة بالعملية التعليمية والتقييمية والمنهجية؛ فكما وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al.* 2005) فإن المشاركة تتطلب من المدير كقائدا فعالا بأن يقوم بصنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والتقويمية والمنهاج وذلك بالاعتماد على معرفته بالمحتوى التعليمي ومعرفته البيداغوجية،

فالمشاركة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهاج تعني المدى الذي ينخرط فيه المدير بتصميم الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية والتقييمية وذلك من خلال مساعدة المعلمين مثلا على تصميم أنشطة منهجية مختلفة وتنفيذ استراتيجيات تعليمية متنوعة، وهذا يتفق مع ما جاء في تقرير صادر عن مؤسسة والاس (Wallace, 2012) الذي قامت من خلاله بتوضيح تصوراتها التي توصلت اليها من خلال تلخيصها للعديد من الأبحاث التي اعتمدتها كأساس في وضعها لهذه التصورات حول ماذا يفعل مدير المدرسة الفعال؟ حيث وضحت من خلال التقرير أن المدير الفعال هو من يلتزم بعمل خمسة أمور والتي كان من بينها: أن المدير الفعال هو من يقوم بتحسين نوعية العملية التعليمية بالمدرسة وذلك من خلال اعتماده البحث العلمي في تطوير الاستراتيجيات التعليمية، ومتابعة النقاش مع المعلمين حول استراتيجياتهم التعليمية بصورة فردية أو جماعية.

وبالانتقال الى مسؤولية معرفة المدير بالعملية التعليمية والتقييمية والمنهجية، فقد وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يمتلك معرفة مكثفة حول أفضل الممارسات المستخدمة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهجية، فالمدراء عليهم دائما أن يطوروا كفاءتهم في معرفتهم حول العملية التعليمية والتقييمية والمنهجية، فالمعلمون الذين يرون مدراءهم بأنهم قليلو الكفاءة في معرفتهم لمحتوى تعليمي معين أو معرفتهم لممارسات تعليمية معينة فإنهم لا يعتبروا أن التغذية الراجعة التي يحصلون عليها منهم تعتبر مفيدة وموثوقة (Haycock, 2007)، وهو يتفق مع ما جاء به بروثيروي (Protheroe, 2002) الذي وضح بأنه فقط عندما يكون المدراء على معرفة وخبرة بالعملية التعليمية فإنهم يستطيعوا أن يفهموا، ينقدوا ويقيموا المعلمين.

وبالنظر الى مسؤولية التقييم، فكما أشار مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يستخدم نظام تقييمي لإعطاء تغذية راجعة للمعلمين على عمليتهم التعليمية والذي لديه القدرة بالتأثير على تحصيل الطلبة، فهذه المسؤولية تعني المدى الذي يتابع فيه المدير فعالية الممارسات التعليمية والتقييمية والمنهجية المختلفة في ضوء تأثيرها على تحصيل الطلبة. ففي دراسة قام بإجرائها مندلز(Mendels, 2012) والتي وضح من خلالها خمس ممارسات تشكل مظاهر القيادة التعليمية للمدير الفعال، فقد عرف في دراسته نوعان من المدراء: مدير ذو انجاز مرتفع ومدير ذو انجاز منخفض، فالمدير ذو الإنجاز المرتفع برأيه هو من يقوم بعمل زيارات صفية قصيرة ومتتابعة وفجائية، وأيضا هو من يتبع هذه الزيارات بتغذية راجعة ذات فائدة للمعلمين، بالمقابل فإن المدير ذو الإنجاز المنخفض فإنه حسب رأيه يحقق نتائج مدمرة على الصعيد المدرسي لأنه فشل في تزويد معلميه بأي نوع من أنواع التغذية الراجعة أو متابعتهم. وهذا يتفق مع ما جاء به زايميرمان وديكيرت-بيلتون (Zimmerman & Deckert-Pelton, 2003) الذين أشاروا أن المدير يجب عليه أن يكون على دراية بأن أفراد طاقمه يتوقعون منه بأن يقوم بزيادة التواصل بينهم، ويقدم لهم الاقتراحات البناءة ويزودهم بالتغذية الراجعة المناسبة خلال عمليته التقييمية لهم، فالمدير عليه أن يناقش أفراد طاقمه عند تقييمه لهم ويعطيهم المجال للتأمل بممارساتهم المختلفة للتخطيط لتحسينها وتطويرها، وبالتالي زيادة احساسهم بفعاليتهم.

وبالحديث عن مسؤولية التفاؤل، فقد وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يقود المبادرات من خلال الهام المعلمين وتقديم التحفيز والتشجيع لهم ليقوموا بتحقيق تغييرات جديدة واستثنائية. وكذلك، فقد أشار كل من جودارد، هوي وهوي (Goddard, Hoy & Hoy, 2000) أنه عندما يتصرف المدير بتفاؤل، فإن ذلك سيؤدي بالمعلمين بأن تزيد ثقتهم بأنفسهم، والذي بدوره يؤدي الى تأسيس مناخ إيجابي داخل المدرسة وتأثير إيجابي على تحصيل الطلبة.

أما فيما يتعلق بمسؤولية النظام، فقد أشار مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يؤسس ويضع عددا من إجراءات العمل والقوانين المعيارية والروتينية والتي تنظم وتلائم كافة قضايا أفراد الطاقم والطلبة التي تتصاعد باستمرار، فكما أشار مارزانو (Marzano, 2003) أن المعلمين والطلبة إذا لم يشعروا بالأمان داخل المدرسة، فإنهم لن يمتلكوا الطاقة النفسية الضرورية لعمليتي التعليم والتعلم، فالمدير الفعال عليه أن يؤسس روتين المدرسة بوضع قوانين واضحة لأفراد الطاقم والطلبة، وهذا يتفق مع ما جاء به بوينتون وبوينتون (Boynton & Boynton, 2005) الذين قاموا بدراستهم بتعريف خمسة مكونات أساسية لتأسيس برنامج منتظم داخل المدرسة والتي كان منها: بناء علاقات إيجابية مع الطلبة، وضع معايير واضحة لأنماط السلوك المقبولة للطلبة، ومتابعة تنفيذ المعايير التي تم وضعها في مكانها المناسب.

أما مسؤولية الوصول، فهي تتضمن قيام المدير الفعال باشراك كل أصحاب الشأن من أهل ومجتمع وطلبة في الأمور المدرسية، كاطلاع المسؤولين على إنجازات المدرسة، أو اشراك الأهل بفعاليات مدرسية معينة؛ فالمدير الفعال هو من يرحب بمبادرات الأهل ويعطي المجتمع أولوية لأنه من خلاله يحصل على الدعم اللازم لمدرسته (Marzano, *et al*. 2005)، ففي دراسة أجرتها المغربي (2015) حول شراكة الأهل مع المدارس الحكومية في مدينة القدس وسبل تطويرها في ضوء بعض النماذج العالمية المختصة، والتي وضحت من خلالها عدد من النتائج التي تنعكس على تربية الطلبة وتعليمهم عند اشراك المدارس الحكومية في مدينة القدس للأهل معها في عملية اتخاذ القرار، حيث أشارت الباحثة، أن من وجهة نظر المديرين، فإن اشراك الأهل في صناعة القرار المدرسي المتعلق بالأنظمة والقوانين والسياسات المدرسية المتعلقة بنظام الطلبة وسلوكياتهم داخل المدرسة، هي من أكثر الأعمال الإدارية التي يقوم بها المدير ليصبح الطلبة أكثر انضباطا والتزاما بسياسات المدرسة وقوانينها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات: Epstein) & Sheldon, 2005; Hoover_Dempsey & Walker, 2002).

وبالحديث عن مسؤولية العلاقات، فقد وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يتصف ببنائه للعلاقات، فهو يركز على احتياجات كل الأشخاص داخل المدرسة، ويشارك بالأحداث المهمة في حياة أي فرد من أفراد طاقمه، وعلى معرفة واطلاع بالأمور المهمة التي تواجه كل فرد من أفراد طاقمه. فكما أشار وايتيكر (Whitaker, 2003) في كتابه أن المدير العظيم هو من يدرك بأنه اذا كان لديه معلمين عظماء فهو بذلك يمتلك مدرسة عظيمة، فبناء المدير لعلاقات جيدة مع معلميه يلزمهم بأن يكونوا جيدين وبالتالي تحسينهم لتحصيل الطلبة بالنهاية. وهذا يتفق مع ما جاء به زايمرمان وديكيرت-بيلتون Zimmerman &

(Deckert-Pelton, 2003) حيث وضحا أنه طالما هناك علاقات إيجابية وثقة واحترام بين المعلمين والمدراء، فإن احتمالية تحسين المعلمين من استراتيجياتهم التعليمية تزداد وعليه فإن تحصيل الطلبة ورضا المعلمين يزداد بالمقابل.

وبالانتقال الى مسؤولية الموارد، فالمدير الفعال هو من يسعى لتزويد كافة المعلمين بالأدوات والتدريب الذي يحتاجونه ليقوموا بعملهم بفعالية كل يوم، وعليه فإن هناك جزآن أساسيان يرتبطان بهذه المسؤولية وهما: تزويد المعلمين بالمعدات والأدوات، وتوفير فرص لتطورهم المهني (Marzano, *et al*. 2005). وهو يتفق مع ما أشار اليه فولان (Fullan, 2001) بأن التطوير بالعملية التعليمية يتطلب موارد إضافية والتي تتمثل بـ: المعدات، الأدوات، المكان، الوقت، وتسهيل الوصول لأفكار وخبرات جديدة.

وتعتبر عملية التأمل من أهم الأمور التي تساعد المعلمين على التطور المهني من خلال تزويد المدراء للمعلمين بفرص للتأمل بممارساتهم، ومن الدراسات التي وضحت أهمية تأمل المعلمين بممارساتهم التعليمية وأثرها على تطورهم المهني، دراسة قام بها كل من لي وآخرين (Lee, et.al 2007)، حيث قاموا بفحص تطور المعرفة البيداغوجية بالمحتوى لدى معلمي العلوم المبتدأين بالمرحلة الثانوية، ووجدوا أن تطور المعرفة البيداغوجية للمعلمين يحدث من خلال تجاربهم التعليمية بالاشتراك مع تأملاتهم بممارساتهم خلال هذه التجارب التعليمية، ونتائج هذه الدراسة تتشابه مع نتائج دراسات قام بها كل من كوهن وياردن (Cohen and Yarden, 2009) والحشوة (Hashwey, 1985, 2005) حيث قاموا بفحص ممارسات معلمي علوم خبراء واستنتجوا أن تطور المعرفة البيداغوجية بالمحتوى ينتج من خلال عوامل داخلية وخارجية؛ العوامل الداخلية تنشأ من المعلمين أنفسهم من خلال تأملاتهم حول ممارساتهم كمعلمي صفوف علمية والكشف عن معتقداتهم حول عملية التعليم والتعلم ومعتقداتهم حول المتعلمين، أما العوامل الخارجية فتنتج من النظام التربوي في المدرسة، المنهاج، فرص التطور المهني، والسياق الذي يقوم به المعلمون بأداء ممارساتهم التعليمية المختلفة (Cohen & Yarden, 2009).

وبالنظر الى مسؤولية الانتباه للسياق الحالي، فقد وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يمتلك المعرفة حول كيف تسير الأمور بالمدرسة وماذا يحصل داخل البيئة المدرسية، مما يسمح له بتحديد وتوقع المشكلات التي قد تظهر كملاحظته لطبيعة العلاقة بين أفراد الطاقم في المدرسة. فالقائد الذي يمتلك هذه المسؤولية تكون قيادته توقعيه؛ فهو يدرك الفرص القادمة ويتنبأ بالتهديدات المستقبلية، فهو لديه بعد نظر للأمور وعليه فإن المدرسة ستكون في طريقها للازدهار دون تهديد من أية مشاكل قد تظهر (Deering, Dilts & Russell, 2003).

وفي النهاية، فإن آخر مسؤولية وضحها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) من مسؤولياتهم الواحدة والعشرين هي مسؤولية الظهور، حيث أشاروا أن المدير الفعال هو من يتواجد في كل مكان؛ في الممرات، غرفة الطعام، الحافلات والصفوف، فهو يجسد قيادته للطاقم من خلال الفعل، ولأنه متواجد وظاهر للجميع في كل مكان وكل وقت فإن أفراد الطاقم، الطلبة، وأولياء

الأمور يستطيعوا التواصل معه باستمرار. فالمدير الفعال هو قائد مرئي، لا يقتصر دوره على قضاء أغلب الوقت خلف المكتب ليصدر الأوامر والتعليميات ويتابع العمليات التي تحدث كأن ذلك هو عمله الرئيسي فقط، ولكن القيادة في يومنا هذا تتطلب من المدير أن يواجه الأمور والأشخاص وجها لوجه، ويضع يده على كافة القضايا التي تحدث في المدرسة ويقوم بتفويض المهام التنظيمية المختلفة وبالتالي فإن الجزء الأهم من مسؤولية الظهور يتم إنجازه (Whitaker, 2003).

التعريف بالمصطلحات

فيما يلي قائمة التعريفات الاصطلاحية لمصطلحات الدراسة كما تم أخذها من الأدب التربوي:

القيادة الفعالة: عرف غنيمان (كما ورد في عطوي، 2004) القيادة التربوية الفعالة بأنها مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو هدف معين، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع.

وتعرف اجرائيا: بأنها القيادة التربوية التي تطبق مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين (Marzano, *et al*. 2005) الواردة في هذه الدراسة.

التحليل التجميعي: يعود التحليل التجميعي الى سلسلة من التقنيات المستخدمة لتحليل كمية واسعة من الأبحاث بشكل كمي (Marzano, *et al*. 2005).

المسؤوليات: تعود الى سلوكيات المدير القيادية الواحدة والعشرين التي عرفها مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) وهي: التأكيد، التغيير، المكافأة الممكنة، التواصل، الثقافة، الانضباط، المرونة، التركيز، المثل والمعتقدات، المشاركة، التحفيز الفكري، المشاركة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهاج، معرفة العملية التعليمية والتقييمية والمنهاج، التقييم، التفاؤل، النظام، الوصول، العلاقات، الموارد، الانتباه للسياق الحالي، والظهور.

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة في تطبيقها على معلمي المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية في مدرستين من مدارس محافظة القدس التابعة لبلدية القدس في العام الدراسي 2018/2017، وقد تم اقتصار موضوع الدراسة على البحث في تصورات معلمي هذه المراحل لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقديم استبانة للمعلمين في كل من المدرسة الابتدائية والاعدادية لرصد تصوراتهم لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه وللبحث في تصوراتهم لمسؤوليات أخرى جديدة بالإضافة لها. وعليه فإن هذه الدراسة تتحدد بخصائص أداتها.

إجراءات الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي (كمي وكيفي) لوصف وتفسير نتائج تصورات معلمي/ات مدارس محافظة القدس على أدوات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي/ات مدرسة راس العامود الشاملة (الإعدادية والثانوية) ومدرسة الثوري الابتدائية البالغ عددهم (106) معلم ومعلمة. حيث تم اختيار هذا المجتمع بحيث يسهل الوصول اليه لتطبيق البحث، فتقوم الباحثة بالإشراف على إجابة المعلمين على فقرات الاستبانة المختلفة والاجابة على استفساراتهم حولها في حال كان هناك تساؤل معين من قبلهم، بالإضافة الى سهولة الحصول على اذن لتطبيق البحث في هذه المدارس من قبل مديري ومديرات هذه المدارس لمعرفتهم الشخصية بالباحثة. أما عينة الدراسة التي تم اختيارها فهي نفسها مجتمع الدراسة البالغ عددهم (106) معلم ومعلمة وموزعين تبعا للمراحل التعليمية وفقا للجدول (1) أدناه.

جدول (1): توزيع أفراد العينة على المراحل التعليمية المختلفة.

المرحلة التعليمية	عدد أفراد العينة
المرحلة الابتدائية	37 معلم ومعلمة
المرحلة الإعدادية	35 معلم ومعلمة
المرحلة الثانوية	34 معلم ومعلمة

قامت الباحثة بتطوير استبانة بالاعتماد على المسؤوليات التي حددها مارزانو وزملاؤه، والتي استنتجوها بعد تحليلهم لتسعة وستون دراسة تبحث في أثر ممارسات القائد التربوي على تحصيل الطلبة والمسؤوليات التي على القائد التربوي الالتزام بها لرفع تحصيل طلبته من وجهة نظر المعلمين لأهميتها (Marzano, *et al*. 2005)، إضافة لدراسة شاندلر (Chandler, 2013) وهي من الدراسات السابقة التي اعتمد الباحث في اجرائها على مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي (ملحق (1)):

الجزء الأول: معلومات ديموغرافية عن المبحوث وتشمل: جنس المبحوث، مستواه التعليمي، الصف الذي يقوم بتدريسه، خبرته في التدريس.

الجزء الثاني: شملت الاستبانة على الواحدة والعشرين مسؤولية لمارزانو وزملائه وتمت الاستجابة لهذه المسؤوليات من قبل أفراد العينة من خلال سلم ليكرت الخماسي، الذي يصنف تصورات المعلمين حسب تصورهم لأهمية كل مسؤولية من مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين على مدى متصل يتراوح من (1) والتي تمثل عديمة الأهمية الى (5) والتي تمثل شديدة الأهمية.

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء على سؤال مفتوح يبحث في تصورات المعلمين لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة، وذلك في السعي للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني.

تم فحص صدق الاستبانة البنائي وصدق المحتوى من خلال عرضها على ثلاثة محكمين، اثنان منهم دكتوران من دكاترة كلية التربية في جامعة بيرزيت والثالث أستاذ في كلية سخنين وحاصل على درجة الماجستير في التربية واتفق المحكمون على ضرورة إعادة صياغة تعريف المسؤوليات في الاستبانة والمتضمنة في الفقرات (1، 3، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 18، 19، 21) حتى يتم وضع فقرة واحدة فقط لتعبر على كل مسؤولية مما يسهل عملية تحليل البيانات الناتجة من هذه الاستبانة، اما ثباتها فتم احتسابه وفق معادلة كرونباخ ألفا وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات يساوي 0.823 وهو معامل ثبات مرتفع ودال احصائيا.

وتم تحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة كالتالي: تم استخدام التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبانة، وذلك في السعي لإجابة السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة. وتم استخدام التحليل الكيفي لسؤال الاستبانة المفتوح في السعي لإجابة سؤال الدراسة الفرعي الثاني وذلك بتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال ترميزها، وتمييز ما هو مهم في النص وإعطاؤه (اسم او لون)، وتم الترميز باستخدام الأقلام الملونة حيث تم التحديد لكل فكرة او مفهوم لونا خاصا استخدم في كل النصوص، وهذا ما ساعد على التمييز بصريا لأكثر البيانات تكرارا واقلها، حيث أعطيت أهمية لكل فكرة تكررت ثلاث مرات وأكثر، وبعدها تم تصنيف تلك الأفكار لفئات رئيسية(Savin-Baden & Major, 2013).

نتائج الدراسة

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول ومناقشتها: ما تصورات كل من معلمي المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية لقيادة فعالة لمدرائهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين؟

يظهر الجدول (2) أدناه المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائية واعدادية وثانوية) لأهمية مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين.

جدول (2): المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائية واعدادية وثانوية) لأهمية مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين.

مسؤوليات مارزانو وزملاؤه الواحدة والعشرون	المتوسط الحسابي لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتهم		
التأكيد	4.44	4.89	4.59
عامل التغيير	4.38	4.11	4.51
المكافأة المتوقعة	4.44	4.09	4.27

... تابع جدول رقم (2)

مسؤوليات مارزانو وزملاؤه الواحدة والعشرون	المتوسط الحسابي لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتهم		
التواصل	4.62	4.26	4.46
الثقافة	4.29	4.09	4.05
الانضباط	4.71	4.54	4.22
المرونة	4.52	4.40	4.32
التركيز	4.56	4.40	4.51
المثل والقيم	4.09	3.66	3.76
المشاركة	3.59	3.11	3.14
التحفيز الفكري	3.29	2.63	3.43
المشاركة في المنهجية التعليمية والتقييمية والارشادية	2.82	2.60	3.24
المعرفة في المنهجية التعليمية والتقييمية والارشادية	3.12	2.15	3.29
التوجيه	4.50	4.26	4.65
التفاؤل	4.79	4.66	4.54
النظام	4.56	4.66	4.54
الوصول	4.15	4.29	4.16
العلاقات	3.56	3.63	3.46
الموارد	4.18	4.17	4.43
الانتباه للسياق الحالي	4.62	4.34	4.38
الظهور	3.44	3.11	3.68

من خلال ملاحظة نتائج تحليل الاستبانات لتقييمات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهمية المسؤوليات الواحدة والعشرين لمارزانو وزملائه والممثلة بالجدول (2) أعلاه، فإن النتائج توضح أن مسؤولية التفاؤل قد حظيت بالأهمية الأعلى من بين جميع المسؤوليات وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها. تليها من حيث درجة الأهمية مسؤولية النظام، ثم يتبعهم من حيث درجة الأهمية مسؤوليات التواصل، التركيز، التوجيه، الانضباط، والتأكيد وذلك وفق تصورات المعلمين لأهميتهم، أما مسؤوليات الانتباه للسياق الحالي، الموارد، الوصول، عامل التغيير، المرونة، المكافأة المتوقعة، المثل والقيم، والثقافة فقد تم تقييمها كمسؤوليات مهمة ولكنها ليست شديدة الأهمية من وجهة نظر المعلمين لأهميتها. أما مسؤوليات المشاركة، التحفيز الفكري، العلاقات، والظهور فقد تم تقييمها كمسؤوليات متوسطة الأهمية من وجهة نظر معلمي المراحل

التعليمية المختلفة لأهميتها، وبالنظر الى تقييمات المعلمين لمسؤوليتي المشاركة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهجية، والمعرفة بالعملية التعليمية والتقييمية والمنهجية فإن النتائج توضح أن هاتان المسؤوليتان قد حازتا على الدرجة الدنيا من حيث الأهمية وذلك وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتهم.

فمسؤولية التفاؤل التي أظهرت نتائج الدراسة الكمية أنها الأهم بين جميع المسؤوليات الواحدة والعشرين، فكما وضح مارزانو وزملاؤه (Marzano *et al*., 2005) أن المدير الفعال هو من يقود المبادرات من خلال الهام المعلمين وتقديم التحفيز والتشجيع لهم ليقوموا بتحقيق تغييرات جديدة واستثنائية. فإعطاء المعلمين هذه المسؤولية درجة عالية من الأهمية يوضح تصورهم لأهمية تعزيز المدير للأجواء الإيجابية داخل بيئته المدرسية وأهمية تشجيع المعلمين في مبادراتهم المختلفة، وهو ما يتفق مع ما جاء به كل من جودارد، هوي وهوي (Goddard, Hoy & Hoy, 2000) أنه عندما يتصرف المدير بتفاؤل، فإن ذلك سيؤدي بالمعلمين بأن تزيد ثقتهم بأنفسهم، والذي بدوره يؤدي الى تأسيس مناخ إيجابي داخل المدرسة وتأثير إيجابي على تحصيل الطلبة.

أما المسؤولية الثانية التي احتلت على درجة الأهمية الأعلى بعد مسؤولية التفاؤل وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها كما تظهر النتائج الكمية فقد كانت مسؤولية النظام، فهي كما أشار مارزانو وزملاؤه (Marzano, *et al*. 2005) أن المدير الفعال هو من يؤسس ويضع عددا من إجراءات العمل والقوانين المعيارية والروتينية والتي تنظم وتلائم كافة قضايا أفراد الطاقم والطلبة التي تتصاعد باستمرار، فهذه المسؤولية هي الأساس في دعم بيئة عمل آمنة تعزز الطاقة النفسية الضرورية لعمليتي التعليم والتعلم (Marzano, 2003)، وهو ما أشار اليه بوينتون وبوينتون (Boynton & Boynton, 2005) في دراستهم بأنه حتى يبقى الطلاب منضبطين أكاديميا، فإن البيئة المدرسية يجب أن يترأسها قائدا شجاعا وذي كفاءة عالية في فرض القوانين وإجراءات العمل.

بالمقابل، فإن نتائج الدراسة الكمية تظهر أن تقييم معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهمية مسؤوليتي المشاركة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهجية والمعرفة بالعملية التعليمية والتقييمية والمنهجية جاء منخفضا حيث تم اعتبار هاتين المسؤوليتين كمسؤوليتين قليلتي الأهمية وذلك لأنه وفقا لوجهة نظرهم أن هاتين المسؤوليتين هما من ضمن مسؤوليات المعلم وليس المدير فالمعلم هو الخبير بتخصصه والمدير عليه أن يعطيه المسؤولية الكاملة على عمله، وهو ما يتعارض مع ما جاء به مارزانو وزملاؤه في دراستهم والذين يرون أن هاتين المسؤوليتين هما من ضمن المسؤوليات الواحدة والعشرين التي على المدير الالتزام بها لرفع تحصيل طلبة مدرسته وفق تصورات المعلمين لأهميتها كما جاء بدراستهم (Marzano, *et al*. 2005).

وتشترك نتائج هذه الدراسة في بعض جوانبها مع نتائج دراسة شاندلر (Chandler, 2013) التي كانت تبحث أيضا في تصورات المعلمين لقيادة فعالة لمدرائهم بناء على ممارساتهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولية الظهور هي اكثر المسؤوليات أهمية وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية

المختلفة لأهميتها، بالمقابل فإن نتائج هذه الدراسة تشير الى أن تصورات المعلمين للمسؤولية الأكثر أهمية تعود لمسؤولية التفاؤل واعتبرت مسؤولية الظهور مسؤولية مهمة وفق نتائج هذه الدراسة الا أنها ليست شديدة الأهمية كمسؤوليات النظام والتواصل. وتتشابه هذه الدراسة أيضا في نتائجها التي توضح أن مسؤولية التواصل هي من المسؤوليات شديدة الأهمية وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها مع نتائج دراسة حمد (2007) التي اعتبرت أن الاتصال والتواصل من أهم أبعاد القيادة الفعالة حيث بحثت في مدى تطبيقها بين المدير المبتدأ والمدير الخبير من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن متوسط إجابات المعلمين كانت تتجه نحو (غالبا) ما يستخدم المدير الخبير أبعاد القيادة الفعالة بالمقابل أن المدير المبتدئ فهو أحيانا ما يستخدم أبعاد القيادة الفعالة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني ومناقشتها: ما المسؤوليات الأخرى التي تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية؟

يبحث السؤال الثاني في هذه الدراسة بتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم، وذلك بهدف البحث بمسؤوليات أخرى اضافية لمسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين والتي من المهم على المدراء في وقتنا الحالي الالتزام بها وفق تصورات المعلمين لأهميتها، وعليه فقد تم تخصيص الجزء الثالث من الاستبانة بوضع سؤال مفتوح يسأل المبحوثين من المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة حول تصوراتهم لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم. ويوضح الجدول (3) أدناه عدد المستجيبين من عينة الدراسة والموزعين على المراحل التعليمية المختلفة على السؤال المفتوح، وتم تحليل إجابات المستجيبين من المبحوثين على هذا السؤال تحليلا كيفيا والخروج بمحاور رئيسية يندرج أسفلها عدد من المحاور الفرعية، والجدول (4) أدناه يوضح نتائج تحليل إجابات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على سؤال الدراسة المفتوح.

جدول (3): عدد المستجيبين من المبحوثين على سؤال الدراسة المفتوح.

المرحلة التعليمية	العدد الكلي من الأسئلة المفتوحة	عدد المجيبين	عدد الإجابات الفارغة
المرحلة الثانوية	36	27	9
المرحلة الإعدادية	35	27	8
المرحلة الابتدائية	38	26	12

جدول (4): تلخيص المسؤوليات الناتجة من إجابات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على السؤال المفتوح.

مسؤوليات غير المرتبطة بالواحد والعشرين مسؤولية		مسؤوليات مرتبطة بالواحد والعشرين مسؤولية	
المسؤولية	**عدد الإجابات**	**المسؤولية**	**عدد الإجابات**
المرحلة الثانوية		1. التأكيد	5
تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم	6	2. عامل التغيير	0
تعزيز شراكة الأهل	5	3. المكافأة المتوقعة	3
وعي المدير لمتطلبات المجتمع	2	4. التواصل	20
المرونة في التعامل مع المعلمين وتقديرهم	8	5. الثقافة	7
المرحلة الإعدادية		6. الانضباط	3
تعزيز شراكة الاهل	6	7. المرونة	0
المرونة في التعامل مع المعلمين وتقديرهم	5	8. التركيز	0
تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم	3	9. المُثل/القيم	0
الوعي بالبيئة المحيطة	5	10. مشاركة	10
التعامل بعدالة مع أفراد الطاقم	3	11. التحفيز الفكري	0
المرحلة الابتدائية		12. المشاركة في المنهجية التعليمية، والتقييمية والإرشادية	5
إعطاء الطلبة مسؤولية على تعلمهم	6	13. معرفة المنهجية التعليمية، والتقييمية والإرشادية	0
تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم	2	14. التوجيه	5
تعزيز شراكة الاهل	7	15. التفاؤل	10
تقديم الدعم للطلبة	9	16. النظام	2
التعامل بصدق ونزاهة	3	17. الوصول	1
التعامل بعدالة مع أفراد الطاقم	2	18. العلاقات	2
التعامل بمرونة مع المعلمين وتقديرهم	3	19. الموارد	2
		20. الانتباه للسياق الحالي	3
		21. الظهور	0

يتضح من خلال ملاحظة الجدول (4) أعلاه أن نتائج تحليل إجابات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على سؤال الاستبانة المفتوح كانت تندرج أسفل محوريين رئيسيين هما: مسؤوليات مرتبطة بالواحدة والعشرين مسؤولية لمارزانو وزملائه ومسؤوليات غير مرتبطة بالواحدة والعشرين مسؤولية لمارزانو وزملائه. وقد انقسم المحور الرئيسي الذي يعبر عن المسؤوليات المرتبطة بالواحدة والعشرين مسؤولية الى محاور فرعية تعبر عن مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين وفقا لإجابات المبحوثين حولها، حيث يتضح من خلال ملاحظة الجدول أعلاه أن العدد الأعلى من الإجابات المتكررة لمعلمي المراحل التعليمية المختلفة يندرج أسفل مسؤولية التواصل والتي جاءت عدد التكرارات لها تساوي 20، يليها مسؤوليتي المشاركة والتفاؤل بعدد تكرارات مساو لـ 10، ثم يتبعهم مسؤولية الثقافة بعدد تكرارات مساو لـ 7، ويليها مسؤوليات التأكيد، التوجيه، والمشاركة في المنهجية التعليمية والتقييمية بعدد تكرارات مساو لـ 5، أما المسؤوليات التي حصلت على عدد تكرارات مساو لـ 3 فهي المكافأة المتوقعة، الانضباط، والانتباه للسياق الحالي، وتأتي مسؤوليات الموارد، العلاقات، النظام، والوصول بأقل تكرارات والتي تساوي 2.

وبالنظر الى نتائج تحليل إجابات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على السؤال المفتوح والتي تندرج أسفل المحور الرئيسي الذي يدور حول المسؤوليات غير المرتبطة بالواحدة والعشرين مسؤولية لمارزانو وزملائه، فقد أظهرت النتائج أن أهم المحاور الفرعية التي كانت تندرج أسفل هذا المحور الرئيسي والتي تعبر عن إجابات معلمي المرحلة الثانوية هي: تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم، تعزيز شراكة الأهل، وعي المدير لمتطلبات المجتمع، والمرونة في التعامل مع المعلمين وتقديرهم. أما المحاور الفرعية التي كانت تندرج أسفل هذا المحور الرئيسي والتي تعبر عن إجابات معلمي المرحلة الإعدادية فهي: تعزيز شراكة الأهل، المرونة في التعامل مع المعلمين وتقديرهم، تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم، الوعي بالبيئة المحيطة، والتعامل بعدالة مع أفراد الطاقم. ومن أهم المحاور الفرعية التي كانت تندرج أسفل هذا المحور الرئيسي والتي تعبر عن إجابات معلمي المرحلة الابتدائية فهي: إعطاء الطلبة مسؤولية على تعلمهم، تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم، تعزيز شراكة الأهل، تقديم الدعم للطلبة، التعامل بصدق ونزاهة، والتعامل بعدالة مع أفراد الطاقم.

يتضح من خلال ملاحظة نتائج السؤال الفرعي الثاني للدراسة ان مسؤولية التواصل هي المسؤولية ذات التكرارات الأعلى في إجابات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على السؤال المفتوح والتي تندرج أسفل المحور الرئيسي الذي يعبر عن المسؤوليات المرتبطة بالواحدة والعشرين مسؤولية لمارزانو وزملائه، وتتشابه نتيجة الدراسة هذه مع نتيجة دراسة شاندلر (Chandler, 2013) الذي قام بالبحث في تصورات المعلمين لقيادة فعالة لمدرائهم بناء على ممارساتهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين أيضا، وأظهرت نتائج السؤال المفتوح أن مسؤوليات الاتصال والتواصل والظهور والعلاقات هي أكثر المسؤوليات أهمية لتحقيقها من وجهة نظر المعلمين في ضوء تحديات هذا العصر. الا انه في هذه الدراسة فإن مسؤوليتي التفاؤل والمشاركة قد احتلتا على الدرجة الثانية بعد مسؤولية التواصل وفقا لتكرارات

إجابات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على السؤال المفتوح حولهما. فمسؤولية التفاؤل كانت أيضا قد حظيت على المرتبة الأعلى لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها في نتائج الدراسة الكمية، بالمقابل فإن مسؤولية المشاركة قد تم تقييمها على أنها متوسطة الأهمية وفقا لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها في نتائج الدراسة الكمية.

وبالنظر الى نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني والتي تندرج أسفل المحور الرئيسي الثاني الذي يعبر عن المسؤوليات غير المرتبطة بمسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين، فإنه قد تم ملاحظة أن هناك محوران فرعيان يتكرران في إجابات معلمي المرحلة الثانوية والاعدادية والابتدائية وهما: تعزيز شراكة الأهل، وتعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم، وهذا بدوره يظهر أهمية هاتان المسؤوليتان غير المرتبطتان بمسؤوليات مارزانو وزملائه لأن يلتزم بهما المدير وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتهم. وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات الحديثة التي بحثت في أهمية شراكة الأهل في العملية التعليمية ودرجة تطبيقها كالدراسة التي قامت بإجرائها مغربي (2015) والتي بحثت فيها حول شراكة الأهل مع المدارس الحكومية في مدينة القدس وسبل تطويرها في ضوء بعض النماذج العالمية المتخصصة والتي أظهرت فيها أن الدرجة الكلية لشراكة الأهل مع المدرسة جاءت عالية من وجهة نظر المديرين/ات ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور، واظهرت النتائج أيضا عدة اقتراحات من وجهة نظر المديرين، المعلمين واولياء الأمور لتطوير هذه الشراكة في ستة جوانب وفق النماذج العالمية المتخصصة لشراكة الأهل مع المدرسة وهي: جوانب تتعلق بالوالدية، التواصل، والتطوع في البيت، صنع القرار، والتعاون مع المجتمع المحلي. أما فيما يتعلق بمسؤولية تعزيز الاستخدام التكنولوجي وتصورات المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها كمسؤولية أخرى غير مرتبطة بمسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين، فهذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات الحديثة التي بحثت في أهمية استخدام التكنولوجيا في التعليم كدراسات (أبو عودة، 2011؛ داود، 2015؛ شرباتي، 2014).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية وتوصيات لدراسات مستقبلية يتم اجمالها فيما يلي: -

توصيات عملية

يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات العملية التي تخدم أفراد الطاقم التعليمي في المدارس المختلفة والتي يتم ايجازها بما يلي:

1. أشارت نتائج الدراسة الى ان مسؤولية التفاؤل قد حازت على التقدير الأعلى لأهميتها وفق تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة وبناء عليه توصي الباحثة المدراء بالعمل على تعزيز الأجواء الإيجابية داخل البيئة المدرسية، من خلال قيام المدراء بتشجيع مبادرات المعلمين المختلفة وقيامهم بتشجيع المعلمين في قدرتهم على حل المشكلات التي قد تواجههم.

2. أشارت نتائج الدراسة الى ان مسؤولية النظام قد حازت على الدرجة الثانية من حيث الأهمية بعد مسؤولية التفاؤل وذلك وفقا لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتها وبناء عليه توصي الباحثة المدراء بأهمية قيامهم بتأسيس مجموعة من القوانين والسياسات المدرسية التي تعزز وجود بيئة عمل آمنة للمعلمين وضامنة لحقوقهم وبالتالي توجيه سير عمل المدرسة نحو النجاح بعيدا عن الفوضى التي تؤول بالمدرسة الى الفشل.

3. أشارت نتائج الدراسة ان مسؤولية التواصل قد حصلت على الدرجة الأعلى من حيث الأهمية وذلك وفقا لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة على سؤال الدراسة المفتوح وبناء عليه توصي الباحثة المدراء بان يقيموا دائما درجة تواصلهم مع أفراد الطاقم، والبحث عن المعيقات التي قد تعيق تطبيق هذه المسؤولية، والتأمل بطرق جديدة دائما تعزز تواصل المدير مع أفراد طاقمه.

4. أشارت نتائج الدراسة ان مسؤوليتي المشاركة في العملية التعليمية والتقييمية والمنهجية والمعرفة بالعملية التعليمية والتقييمية والمنهجية قد حظيتا على أقل تقدير وفقا لتصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة لأهميتهم وبناء عليه توصي الباحثة المدراء بأن يعززوا ثقة المعلمين بأنفسهم وعملهم وأن يعطونهم المسؤولية الكاملة على عمليتهم التعليمية وذلك لأن كل معلم هو خبير بمحتواه المعرفي وبعمليته التعليمية وبالتالي هو الأجدر لأن يتحمل مسؤوليتها، وعند احتياجه الى المساعدة في جوانب معينة فإنه من الأفضل أن يتوجه لمعلم خبير آخر في تخصصه ويتناقشا حول ما يواجهانه من صعوبات وبالتالي فإنه من الأفضل للمدير بدلا من التزامه بهذه المسؤولية أن يعزز انشاء مجتمعات تعلم مهنية بين المعلمين ذوي التخصصات التعليمية المختلفة ليعزز تبادل الخبرات والمعارف بينهم.

5. أشارت نتائج الدراسة أن مسؤوليات تعزيز شراكة الأهل وتعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم كانت تتكرر في تصورات معلمي المراحل التعليمية المختلفة حول تصوراتهم لمسؤوليات أخرى على القادة اليوم الالتزام بها، وبناء عليه توصي الباحثة المدراء بتعزيز شراكة الاهل في المدرسة في مختلف الجوانب كالتطوع، واتخاذ القرار والتواصل وذلك لتأثيرهم المباشر على الطلبة وتقدمهم، وبالنظر الى أهمية مسؤولية تعزيز الاستخدام التكنولوجي في التعليم فإن الباحثة توصي المدراء بالحصول على الدورات المتجددة باستمرار والمتعلقة بموضوع دمج التكنولوجيا بالتعليم ليتعلمو كيفية الاستفادة منها في التخطيط للعمليات التعليمية المختلفة وطرح البرامج الالكترونية الملائمة وافادة المعلمين باستخدامها أيضا.

توصيات لدراسات مستقبلية

1. اشارت الدراسة لأهمية مسؤوليات معينة وفق تصورات المعلمين لأهميتها، وعليه توصي الباحثة بإجراء دراسات تبحث في درجة تطبيق هذه الممارسات والمسؤوليات من قبل المدراء في المدارس المختلفة.

2. توصي الباحثة بإجراء دراسات تبحث في العلاقة بين تطبيق المدير لهذه المسؤوليات وأثرها على تحصيل الطلبة في ضوء واقعنا التعليمي الفلسطيني والبحث في العوامل المؤثرة على ذلك.
3. توصي الباحثة انه في حال تم إعادة تطبيق هذه الدراسة على مجتمع اخر، ان يتم إعادة صياغة سؤال الدراسة المفتوح الذي يبحث في تصورات المعلمين لمسؤوليات أخرى تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم وذلك باقتراح عدد من هذه المسؤوليات الجديدة كأمثلة وذلك حتى نضمن فهم المبحوثين للسؤال واقتراحهم لمسؤوليات جديدة تعزز الدراسة.

References (Arabic & English)

- Abu Hamed, A. (2013). *Assessing the principal performance as an instructional leader in Jerusalem basic schools from teacher's perspectives*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Abu Odeh, S. (2011). *The effect of using Electronic learning games on fifth grade student's achievement in Science in Ramallah and Al-Bireh Schools*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Alqam, I. (2013*). The relationship between principal's leadership style and teacher's motivation in governmental secondary schools in Ramallah and Al-Bireh district from teacher's perspectives*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Atwi, J. (2004*). Educational administration and educational supervision: its origins and applications* (edition 2). Amman, Jordan: Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Blase, J. & Kirby P. C. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Boynton, M. & Boynton, C. (2005). *Educator’s Guide to Assessing & Improving School Discipline Problems*. Alexandria, VA: ASCD.

- Bryk, A.S., Sebring, P.B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago.* Chicago: University of Chicago Press.
- Chandler, T.B. (2013). *Teacher's Perceptions of Principal leadership based on the 21 Responsibility of a School Leader as defined by Marzano, Waters, and McNulty (2005).* Unpublished Doctor's thesis. Doctor of Education, Edgewood College: Madison, Wisconsin.
- Cohen, R., & Yarden, A. (2009). Experienced junior-high-school teachers' PCK in light of a curriculum change: "The cell is to bestudied longitudinally." *Research in Science Education, 39,* 131-155.
- Dawod, R. (2015). *Designing online educative curriculum material about chemical compounds in grade seven and exploring its effects on teacher's pedagogical content knowledge*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Deering, A., Dilts, R., & Russell, J. (2003). Leadership cults and culture. *Leader to Leader*, 28, 31-38.
- DuFour, R. P., DuFour, R. B., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Emad El-Din, M. (2006). *Prospects for Developing Management and Educational Leadership in Arab Countries* (edition 1). Amman, Jordan: Al-kitab Al-acadimi Center.
- Epstein, J.L., & Sheldon, S.B. (2005). Parent involvement in schools. *Journal of educational research*,98(4).
- Fullan, M. (2001). *Leading a culture of change.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Goddard, R., Hoy, W., & Hoy A. (2000). Collective teachers' efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal, 37*, 479-507.

- Hajan, A. (2001). *Job Satisfaction of General Education Schools Teachers, from the Teachers' Point of View*. Education (Al-Azhar University), (99), 116-77.
- Hammad, A. (2007). *Teacher's perception of novice and expert principal of effective leadership practices in government secondary school in Ramallah and Al-Bireh districts*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Harim, H. (2016). *Principles of modern management: theories, administrative processes, functions of the organization*, Amman: Al Hamed for Publishing & Distribution.
- Hashweh, M. (1985). *An exploratory study of teacher knowledge and teaching: The effects of science teachers' knowledge of their subject matter and their conceptions of learning on their teaching*. Unpublished doctoral dissertation, Stanford Graduate School of Education, Stanford, CA.
- Hashweh, M. (2005). Teacher pedagogical constructions: A reconfiguration of PCK. *Teacher and Teaching: Theory and Practice*, *11*, 273–292.
- Haycock K. (2007). "Education Leadership: A bridge to school reform," Closing the achievement gap: Where are we? What are the most important roles for education leaders? Paper presented at the Wallace Foundation's National Conference. New York City: October 24.
- Hoover-Dempsey K.V., & Walker, M.T. (2002, March). *Family, school communication*. Paper Presented at the Research Committee of the Metropolitan Nashville: County board of Educ**.**
- Lee, E., Brown, M. N., Luft, J. A., & Roehrig, G. H. (2007). Assessing beginning secondary science teachers' PCK: Pilot year results. *School Science and Mathematics*, *107*, 52-68.

- Leithwood, K. A. & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Marzano, R. (2003). *What works in schools: Translating research into action*? Alexandria, VA: ASCD.
- Marzano, R. & DuFour, R. (2011). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement.* Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Mendels, P. (2012). The effective principal: 5 pivotal practices that shape instructional leadership. *JSD The Learning Forward Journal, 33*, 54.
- McREL: Mid-Continent Research for Education and Learning. (2007). *Who we are.* Retrieved from http://www.mcrel.org/about-us/who-we-are.
- McEwan, E. K. (2003). *10 traits of highly effective principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Moghrabi, S. (2015). *Parents partnership with public schools in Jerusalem and ways of developing it in light of some specialized global models*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Patterson, J., Goens, G. & Reed, D. (2009). *Resilient leadership for turbulent times: A guide to thriving in the face of adversity*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield Education.
- Protheroe, N. (2002). Improving instruction through teacher observation. *Principal,82,* 48-51.
- Salhi, L. & Ramahi, R. (2018). *The perceptions of Jerusalem schools' teachers for the effective leadership of their managers in the light of the responsibilities of Marzano and his colleagues*. Unpublished

master's research. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.

- Savin-Baden, M.& Major, C.H. (2013). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice***.** London and NewYork: Routledge.
- Sharabati, A. (2014). *The impact of utilizing relevant video clips on eighth grader's conceptual change and achievement in the topic of living organism's differentiation and classification*. Unpublished master's thesis. College of Education, Birzeit University: Birzeit, Palestine.
- Wallace Foundation. (2012). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning.* New York: Wallace Foundation.
- Waters, T., & Cameron, G. (2007). *The balanced leadership framework: Connecting vision with action*. Denver, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Waters, T., Marzano R., & McNulty, T. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement.* Aurora, CO: Midcontinent Research for Education and Learning.
- Whitaker, T. (2003). *What great prinicpals do differently - fifteen things that matter most*. Larchmont, NY: Eye On Education, Incorporated.
- Zimmerman, S., & Deckert-Pelton, M. (2003). Evaluating the evaluators: Teachers' perceptions of the principal's role in professional evaluation. *NASSP Bulletin, 87*(636), 28-37.

ملحق رقم (1)

استبانة للبحث في أهمية مسؤوليات مارزانو وزملائه من وجهة نظر المعلمين (قبل التحكيم)

جامعة بيرزيت
BIRZEIT UNIVERSITY

كلية التربية

برنامج الدراسات العليا

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة في هذه الدراسة بالبحث في تصورات معلمي ومعلمات مدينة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم بناء على ممارساتهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على مسؤوليات مارزانو الواحدة والعشرين، يرجى التكرم بالإجابة عنها، علما أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وستعامل بأمانة وسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات العامة

أرجو وضع إشارة دائرة ◯ على الرقم المناسب الذي تنطبق عليه الإجابة:

جنس المعلم: 1. ذكر 2. أنثى

المؤهل العلمي للمعلم: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير 4. دكتوراه

سنوات الخبرة للمعلم: 1. أقل من سنة 2. (1-5) سنوات 3. (6-10) سنوات 4. (11- 15) سنة

المرحلة التي تقوم بتدريسها: 1. ابتدائية 2. اعدادية 3. ثانوية

الجزء الثاني: تعريف كل مسؤولية من مسؤوليات مارزانو الواحدة والعشرين وتقييم درجة أهميتها على مدى متصل يتراوح من 1 الى 5، بحيث يمثل الرقم (1) مسؤولية عديمة الأهمية، أما الرقم (5) فيمثل مسؤولية شديدة الأهمية:

المسؤولية	**تعريفها: "مدى مقدرة المدير على ..."**	**تقييم المسؤوليات**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. التأكيد	وعي المدير لمسيرة تقدم الطاقم					
2. عامل التغيير	الرغبة في تحدي الوضع الراهن					
3. المكافأة المتوقعة	تعزيز إنجازات الأفراد					
4. التواصل	تأسيس جسور تواصل مع وبين الطلبة والمعلمين					
5. الثقافة	نشر الحس الجماعي والتضامن والمشاركة في المعتقدات					
6. الانضباط	حماية المعلمين من القضايا التي تشتتهم من الوقت المخصص للتعليم					

المسؤولية	تعريفها: "مدى مقدرة المدير على ..."	تقييم المسؤوليات				
		1	2	3	4	5
7. المرونة	تكييف السلوك القيادي بما يتناسب مع الوضع الراهن					
8. التركيز	وضع أهداف واضحة محددة والعمل وفقها					
9. المُثل/القيم	وضع المبادئ التي تقود عمل المدرسة					
10. مشاركة	إشراك المعلمين في تخطيط وتنفيذ أهم قرارات وسياسات المدرسة					
11. التحفيز الفكري	التأكد بأن تكون كوادر المدرسة على وعي بأهم النظريات والممارسات التربوية المعاصرة					
12. المشاركة في المنهجية التعليمية، والتقييمية والإرشادية	إشراك المعلمين في تخطيط وتنفيذ الممارسات المعاصرة للمنهجية التعليمية والإرشادية والتقييمية					
13. معرفة المنهجية التعليمية، والتقييمية والإرشادية	الاطلاع على الممارسات المعاصرة للمنهجية التعليمية والإرشادية والتقييمية					
14. التوجيه	تسير فعالية جهود المدرسة لرفع مستوى تحصيل الطلبة.					
15. التفاؤل	الهام المدير الآخرين وقيادة جهودهم خلال عملية التغيير والتطوير					
16. النظام	تأسيس مجموعة من المقاييس والمبادئ					
17. الوصول	أن تكون المدرسة قادرة على تجاوز "القوقعة الذاتية" للتواصل مع كافة قطاعات المجتمع المحلي					
18. العلاقات	التواصل مع حياة المعلمين وبقية الطواقم.					
19. الموارد	تزويد المعلمين بالتطوير المادي والمهني الضروري لإنجاز مهماتهم بفاعلية.					
20. الانتباه للسياق الحالي	قراءة الظروف الحالية التي تمر بها المدرسة، لاستدراك إمكانية وقوع مشاكل أو مهددات مستقبلية.					
21. الظهور	التواصل والتفاعل مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم.					

الجزء الثالث: أرجو كتابة وجهة نظركم فيما يتعلق بهذا السؤال:

ما هي المسؤوليات الأخرى التي تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة من وجهة نظركم؟

شاكرة لتعاونكم

ملحق رقم (2)

استبانة للبحث في أهمية مسؤوليات مارزانو وزملائه من وجهة نظر المعلمين (بعد التحكيم)

جامعة بيرزيت
BIRZEIT UNIVERSITY

كلية التربية

برنامج الدراسات العليا

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة في هذه الدراسة بالبحث في تصورات معلمي ومعلمات مدينة القدس لقيادة فعالة لمدرائهم بناء على ممارساتهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الواحدة والعشرين، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على مسؤوليات مارزانو الواحدة والعشرين، يرجى التكرم بالإجابة عنها، علما أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وستعامل بأمانة وسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات العامة

أرجو وضع إشارة دائرة ◯ على الرقم المناسب الذي تنطبق عليه الإجابة:

جنس المعلم: 1. ذكر 2. أنثى

المؤهل العلمي للمعلم: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير 4. دكتوراه

سنوات الخبرة للمعلم: 1. أقل من سنة 2. (1-5) سنوات 3. (6-10) سنوات 4. (11-15) سنة

المرحلة التي تقوم بتدريسها: 1. ابتدائية 2. اعدادية 3. ثانوية

الجزء الثاني: تعريف كل مسؤولية من مسؤوليات مارزانو الواحدة والعشرين وتقييم درجة أهميتها على مدى متصل يتراوح من 1 الى 5، بحيث يمثل الرقم (1) مسؤولية عديمة الأهمية، أما الرقم (5) فيمثل مسؤولية شديدة الأهمية:

المسؤولية	تعريفها: "مدى مقدرة المدير على ..."	تقييم المسؤوليات				
		1	2	3	4	5
1. التأكيد	الوعي مسيرة عمل المدرسة.					
2. عامل التغيير	الرغبة في تحدي الوضع الراهن.					
3. المكافئة المتوقعة	تقدير إنجازات الأفراد.					
4. التواصل	تأسيس جسور تواصل مع وبين الطلبة والمعلمين.					
5. الثقافة	تأسيس ثقافة إيجابية داخل البيئة المدرسية.					

المسؤولية	تعريفها: "مدى مقدرة المدير على ..."	تقييم المسؤوليات				
		1	2	3	4	5
6. الانضباط	حماية المعلمين من القضايا التي تشتتهم من الوقت المخصص للتعليم.					
7. المرونة	تكييف السلوك القيادي بما يتناسب مع الوضع الراهن.					
8. التركيز	وضع أهداف واضحة محددة العمل بناء عليها .					
9. المُثل/القيم	وضع المبادئ التي تقود عمل المدرسة .					
10. المشاركة	إشراك المعلمين في وضع سياسات المدرسة.					
11. التحفيز الفكري	التأكد بأن تكون كوادر المدرسة على وعي وإطلاع بأهم النظريات والممارسات التربوية المعاصرة .					
12. المشاركة في المنهجية التعليمية، والتقييمية والإرشادية	المشاركة في العملية التعليمية ، التقويمية والمنهاج.					
13. معرفة المنهجية التعليمية، والتقييمية والإرشادية	الاطلاع على الممارسات المعاصرة في العملية التعليمية، التقييمية والمنهاج.					
14. التوجيه	تسير فعالية جهود المدرسة لرفع مستوى تحصيل الطلبة.					
15. التفاؤل	تقديم التحفيز للمعلمين ليقوموا بعمل مبادرات جديدة.					
16. النظام	تأسيس مجموعة من المبادئ في المدرسة.					
17. الوصول	التواصل مع كافة قطاعات المجتمع المحلي.					
18. العلاقات	معرفة الأمور الحياتية التي يمر بها المعلمين .					
19. الموارد	تزويد المعلمين بالتطوير المادي أو المهني الضروري لإنجاز مهماتهم بفاعلية.					
20. الانتباه للسياق الحالي	قراءة الظروف الحالية التي تمر بها المدرسة، لاستدراك إمكانية وقوع مشاكل أو مهددات مستقبلية.					
21. الظهور	التواجد في كل مكان في المدرسة.					

الجزء الثالث: أرجو كتابة وجهة نظركم فيما يتعلق بهذا السؤال:

ما المسؤوليات الأخرى التي تعتبر مهمة للقادة التربويين اليوم والتي تعمل على رفع تحصيل الطلبة من وجهة نظركم؟

شاكرة لتعاونكم