مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 2021، 9(3)، 68-83

درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في مدارس محافظة رام الله والبيرة الحكومية من وجهة نظر مديريها

The Degree of Application of the Concept of the Active School in the Governmental Schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate from the Point of View of its Principals

حسام حرزالله [1*] ، باسم شلش [2]

Husam Herzallah[1*], Basem Shalash[2]

[2,1]جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

[1,2]Al-Quds Open University, Palestine

تاريخ الإستلام:2021/06/09 تاريخ القبول: 2021/08/10 تاريخ النشر: 2021/09/30

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة يعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من (78) مديراً ومديرة، وأعد الباحثان استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الرؤية والتخطيط، وأساليب التقويم، وتفعيل التكنولوجيا، ومجتمع التعليم، والحوكمة والمشاركة المجتمعية)، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة كان متوسطاً، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس بشكل عام، ووجود فروق في مجال تفعيل التكنولوجيا لصالح الإناث، وكذلك مجالي مجتمع التعليم والحوكمة والمشاركة المجتمعية، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي بشكل عام مع وجودها بالنسبة لمتغير تفعيل التكنولوجيا ولصالح المديرات، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة تطوير أساليب التقويم وتنويعها بما يتلاءم مع التطور الكبير في مفهوم المدرسة، وضرورة إنشاء مواقع إلكترونية خاصة بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: المدرسة الفاعلة، محافظة رام الله والبيرة.

Abstract: The study aimed to identify the degree of applying the school concept based on standards from the point of view of principals of government schools in Ramallah and Al-Bireh Governorate, it also aimed to reveal whether there are differences in the reality of the application of the active school due to the sex variables and the educational qualification, the study sample consisted of (78) male and female managers, the researcher prepared a questionnaire consisting of (34) items distributed over five areas (Vision and planning, And evaluation methods, Technology activation, Education community, Governance and community participation), the researcher used the descriptive method, the results showed that the degree of applying the effective school based on the standards was average, it also showed that there are no statistically significant differences attributable to the gender variable in general and that there are differences in the field of technology activation in favor of females as well as in the areas of the education community, governance and community participation, it also showed that there were no differences attributable to the variable of the academic qualification in general with its presence in relation to the variable of technology activation and for the benefit of female managers.

*إيميل الباحث الرئيسي: hhirzalla@qou.edu

The researcher proposed several recommendations, the most important of which were as follows: The need to develop and of evaluation methods in line with the great development in the concept of the school, and the need to create websites for the school

Keywords: Effective School, Ramallah and Al-Bireh Governorate.

مقدمة:

يتجه العالم اليوم لإحداث تغيير شامل في دور المدرسة، إذ أصبح الجميع ينظر إليها كوحدة التغيير الأساسية، إذ تتشارك جميع مكوناتها في هذا التغيير، ويطال إدارتها ومعلمها وطلبتها والبيئة المدرسية بكامل مكوناتها، لتكون المدرسة وحدة التطوير الأساسية الفاعلة.

وبنت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية استراتيجيتها حول المدرسة الفاعلة من خلال تعريف المدرسة الفاعلة، وتحديد مجالات تحسين الأداء المدرسي فيها، لتشمل المتعلم والمعلم والمدير والإدارة المدرسية والطلبة والمجتمع المحلي.

ويختلف الباحثون في تعريفاتهم للمدرسة الفاعلة، فلا يزال البعض يرى أن فعالية المدرسة تقاس بتحصيل طلبتها وخاصة في امتحان الثانوية العامة، وآخرون يرون أن تحقيقها للأهداف التعليمية يجعلها في مصاف المدارس الفاعلة(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية،2016).

وتفيد بعض البحوث بأن إيجاد مدارس فاعلة يكون من خلال إعداد أنظمة وتراكيب بنيوية تلبي خيارات المستفيدين من الطلبة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، ويرى بعض الباحثين بأن المدارس ذات الفاعلية العالمية هي التي تراعي متطلبات السوق واحتياجاته، وربما يمكن تعديل النظرة بالسعي لإيجاد مدارس تعنى بالفائدة والجدوى بهدف خلق تنافس بين المدارس المختلفة (وزارة التربية والتعليم الأردنية،2000).

ويعرفها دياب(2007) بأنها تلك المدرسة التي تمتلك إدارة واعية، محكمة التنظيم ذات رسالة واضحة تحدد بطريقة تشاركية جماعية، تراجع خططها باستمرار، وتواكب مستجدات التطور في العملية التعليمية.

وترى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(2016) أن المدرسة الفاعلة هي التي تبنى على مجموعة من المعايير المهنية القادرة على استنهاض همم العاملين فيها للعمل التشاركي من أجل تحقيق أهدافها بما يلبي احتياجات طلابها، وذلك من خلال القيادة التربوية، والتعليم والتعلم وإدارة الموارد والمجتمع المحلي.

والادارة المدرسية ينبغي أن ينعكس عليها التطور العلمي والتكنولوجي السريع، فقد اتجهت الكثير من الدول الى تطوير التعليم والنهوض به عن طريق تطوير المناهج الدراسية وتزويد المباني بالتجهيزات الضرورية، بالإضافة الى إعداد قيادات تربوية فعالة ومؤهلة تأهيلاً يتناسب مع تغيرات العصر ومتطلباته (لطفي،2018).

وقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظفتها في المجتمع، فقد أوكل اليها بداية مهمة تربية الأبناء، وقد ادركت المدرسة حينها أن وظيفتها هي نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت المدرسة أن بوسعها أداء هذه المهمة بعيداً عن المجتمع، وعن مشكلاته وأمانيه وأهدافه، وقد برز في السنوات الأخيرة مفهوماً جديداً لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه (أبو خطاب،2008).

والإدارة المدرسية الفاعلة هي تلك التي تقدر على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته (عزب،2005).

وفي إطار الثورة التكنولوجية وعصر العولمة فلا بد من تقييم وضع المدرسة الفلسطينية في ضوء هذه المستجدات، ويأتي ذلك بالعمل على إدخال نماذج المدرسة الفعالة التي تتفق مع أهداف المجتمع الفلسطيني(عدس،1995).

ويرى الباحثان أن المدرسة الفاعلة هي تلك المدرسة التي تستطيع النهوض بالعملية التعليمية وتحسينها وذلك من خلال دور المعلم والمتعلم ليصبح التعليم يتمحور حول الطالب بدلاً من المعلم، إذ يصبح المعلم فيها موجهاً وميسراً للعملية التعليمية وليس مسيطراً عليها.

ومن خلال تجربة الباحثين في الإدارة في المؤسسات التعليمية فإنهما يريان أن تحويل المدارس الفلسطينية إلى مدارس فاعلة لا يزال في مراحله الأولى، حيث إن العديد من المحاولات قد باءت بالفشل وإن العديد منها لا يزال في مراحل التطبيق الأولى إذ تواجه رفضاً من الإدارات المدرسية والمعلمين والطلبة في كثير من الأحيان، فثقافة التغيير في المجتمع الفلسطيني لا تزال ضعيفة وكذلك الخوف من المجهول، وعليه جاءت هذه الدراسة لتضع بين يدي المسؤولين الواقع كما هو، وتعتبر الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في واقع المدرسة الفاعلة.

مفهوم المدرسة الفاعلة:

لا يزال العديد من التربويين يعتمدون على التحصيل في تقييمهم للمدرسة بالرغم مما يشهده العالم من تطور كبير في كثير من المجالات المدرسية، فلم تعد المدرسة، كما عهدناها، معلماً متسلطاً وطالباً خاضعاً لسطوته وكتاباً جامداً، بل أصبحت منظمة حيوية تطمح إلى خلق جيل واع متمكن من المهارات الحياتية التي تتعلق بالقيم والاتجاهات، تدفع طلبتها بالإضافة إلى التحصيل إلى تطوير ذاتهم ليكونوا بناة في عصر العولمة، بالإضافة إلى تهيئتها لبيئة تعليمية متميزة، ويرى (الرفاعي،2011) أن المدرسة الفاعلة هي تلك المدرسة التي تتوفر لديها القدرة على إنجاز أهدافها التربوية والتعليمية بإتقان، من خلال تهيئة بيئة تعليمية قادرة على تحويل طلبتها إلى مشاركين في العملية التعليمية ومخططين لها، لتكسبهم مهارات الحياة الجديدة وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية لصالح المجتمع.

ويضيف النجار(2005) بأنها المدرسة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والامكانيات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة، وعليه فيمكن القول بأن أهم معيار للحكم على مدى فعالية المدرسة هو مدى قدرتها على الإنجاز.

ويرى حلس وشلدان(2008) أن المدرسة الفاعلة هي تلك المدرسة القادرة على تغيير جوهري في تفكير طلبتها لتحقيق الأهداف عبر الشراكة بين المجتمع والمدرسة، وتعرفها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(2016) بأنها المدرسة التي يديرها قائد تربوي همه العمل الجماعي، بحيث تعمل المدرسة على خلق بيئة تعليمية جاذبة، يقوم كل العاملين فيها بالعمل التشاركي من أجل استثمار جميع الإمكانات الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها المرجوة، كما يعرفها كل من Sammons et. Al. (1997) بأنها المدرسة التي يتقدم فيها الطلبة أكثر مما يمكن توقعه عند النظر في مدخلاتها، بالمقارنة مع المدارس الأخرى التي لها المدخلات نفسها.

من هنا يمكن القول أن دور الطالب في ظل المدرسة الفاعلة يتغير ليصبح محورها الرئيسي بدلاً من المعلم الذي بدوره يصبح الموجه والميسر للعملية التعليمية، وبذلك يكون الطالب جزءاً مهماً منها، يشارك في وضع الخطط التعليمية التي تسهم في رفع مستواه المهني بالإضافة إلى تحصيله الأكاديمي.

وفي إطار مفهوم المدرسة الفعالة فيرى أبو صاع (2011) أن وصف المدرسة كمؤسسة اجتماعية وإنتاجية بالفعالة أو الفاعلة ليس بالعملية اليسيرة، وذلك نظراً لتعقيد هذه المؤسسة كمنظومة متكاملة ومتفاعلة لها جوانبها المتعددة والمختلفة كماً وكيماً من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تسعى إليها كأهداف تربوية، والتي لاتتحقق الا اذا تحققت فعالية المؤسسة التعليمية على اعتبار ان المدرسة الفاعلة هي محصلة لثلاثة عوام وهي: مدرسون أكفاء، وبرنامج دراسي، وحماس من جانب الطلبة الذي يعكس دافعية عالية للتعلم.

مجالات المدرسة الفاعلة:

اعتمدت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مجموعة من المجالات الواجب توافرها في المدرسة لتكون مدرسة فاعلة وذلك في نشرتها للعام (2020/2019) وهي على النحو الآتي:

- التخطيط الجيد المبني على رؤية ورسالة محددتين، ويشمل ذلك وجود خطة تطوير مبنية على التعليم الذاتي للمدرسة.

- إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها.
- إدارة الموارد بفاعلية بما يخدم جودة التعليم والتعلم، ويشمل الموارد المادية والبشرية.
- إدارة عمليتي تعليم وتعلم، تشمل تطوير أداء الطلبة معرفياً ومهارياً وقيمياً، بموازاة النمو المهني للمعلمين وتعزيز الأنشطة المساندة.
- إنشاء بيئة مدرسية صديقة للطالب تعزز انتماءهم لها.
- تنويع أدوات التقويم واستخدامه في عملية التحسين المدرسي.
- تفعيل التكنولوجيا في العمليات المدرسية. (وزارة التربية والتعليم،2020).

كما يرى الباحثان أن من المجالات الهامة والتي تساعد المدرسة على تغيير رسالتها مجال مجتمع التعليم، وكذلك مجال الحوكمة والمشاركة المجتمعية.

منهجية البحث:

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر مفهوم المدرسة الفاعلة في فلسطين حديثاً، حيث تعمل وزارة التربية والتعليم وبالشراكة مع عناصر العملية التعليمة لتحويل المدرسة الفلسطينية إلى مدرسة قادرة على تحقيق أهداف الخطة الخمسية (2017-2022)، وذلك من خلال تغيير تمركز العملية التعليمية، ليصبح الطالب هو محورها، ويصبح دور المعلم فيها موجهاً وميسراً لها.

وتعتبر الإدراة المدرسية من أهم المستويات الإدراية التي تحتل موقعاً حساساً في المؤسسة التربوية بشكل عام، والتي قد تؤثر بشكل فعال في النتاجات التربوية إذ هي المسئولة عن إدارة وقيادة جزءاً مهماً من المؤسسة التربوية التي تتعامل مباشرة مع محور العملية التعليمية وهو الطالب الذي يعتبر فيصل نجاح وفشل العملية التربوية (لطفي،2018).

وتتلخص مشكلة الدراسة هذه الدراسة أيضاً في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في مدارس محافظة رام الله والبيرة الحكومية ؟
- هل هناك فروق في استجابات المديرين نحو درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة من وجهة نظر مديري هذه المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
- الكشف عن الفروق في استجابات مديري المدارس نحو درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الفئة المستهدفة وهم الطلبة، حيث يتطلع المسؤولون التربويون والجهات ذات العلاقة إلى إيجاد مدارس أكثر فاعلية لإيجاد الطلبة القادرين على التعامل مع الواقع بكل إيجابية في ظل الثورة التقنية المتسارعة والتي انعكست على العملية التربوية برمتها.

وتنبع أهميتها كذلك كونها من الدراسات القليلة في حد علم الباحثين التي تبحث في درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في فلسطين، والتي قد يستفيد منها الباحثون المهتمون بموضوع الدراسة من أجل المزيد من الدراسات التي تسعى لتطوير الإدارة المدرسية.

ومن الناحية التطبيقية فيأمل الباحثان أن تسلط الضوء على مدى تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة الذي يسهم في التحسين المدرسي، من حيث إسهام الإدارة المدرسية الفاعلة في تفعيل العملية التعليمية، وتنبع أهميتها كذلك من أهمية النتائج المرجوة، والتوصيات المأمول تقديمها لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

حدود الدراسة:

- قام الباحثان بإجراء الدراسة في نطاق الحدود الآتية:
- الحد المكاني: مدارس محافظة رام الله والبيرة الحكومية.
- الحد البشري والزماني: أجريت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من الفصل الثاني للعام (2020/2019) ومن وجهة نظر مديري هذه المدارس.

مصطلحات الدراسة:

المدرسة الفاعلة: مدرسة قائمة على قيادة مهنية تعمل على إيجاد بيئة تعليمية قادرة على استنهاض همم العاملين فيها لتفعيل العمل التشاركي من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من أهدافها المرجوة بما يلبي حاجات طلبتها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2015،9). ويعرفها الهمالي (2010) على أنها المدرسة التي تعلم طلبتها المهارات والمعارف الأساسية، وتكسبهم الاتجاهات الايجابية المتعلقة بالمواطنة وتتعامل معهم دون تمييز، وتكلف لهم ميعا الفرص التعليمية المتميزة والمتكافئة. وهي مدرسة عالية الأداء والتي يحقق فيها الطلبة تقدماً يفوق ما يمكن توقعه بناء على ما يتم تزويدهم به (Bezirtzoglou,2004)، ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها المدرسة التي تحدث تغييراً جوهرياً في العملية التعليمية وتنقلها لكي يكون الطالب هو محورها، وذلك من خلال جهود كل العاملين في المدرسة، وتغييراً جوهرياً في طرق التدريس، واستخدام الوسائل الحديثة في العملية التعليمية، واعتبار ما يكتسبه الطالب من مهارات ضمن عملية التعليم.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في المدرسة والذي يشرف على كل الأمور الإدارية والتربوية والتعليمية والاجتماعية، كما يشرف على تنظيم جهود العاملين ، ويعمل على تحقيق أهدافها(وزارة التربية والتعليم،2008)، ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنه الشخص الذي يملك رؤية واضحة تسهم في تفعيل مدرسته من خلال تطوير أساليب التقويم والتخطيط وتفعيل مجالات التكنولوجيا والتنمية البشرية وذلك بإشراك المجتمع المحلي.

الدراسات السابقة:

أجرى العديد من الباحثين دراسات حول المدرسة الفاعلة وكان أبرزها دراسة **Cristian et.al. (2020)** هدفت إلى الاطلاع على العوامل والعمليات التي تمكن من استدامة فاعلية المدرسة، فقد استخدم الباحثون المنهج النوعي وذلك من خلال تحليل نتائج عدد كبير من الدراسات في مناطق الدخل المحدود في الولايات المتحدة الأمريكية حول طرق وأساليب استدامة فاعلية المدرسة، إذ أظهرت النتائج أن المدرسة الفاعلة تتأثر بالعديد من العمليات الخارجية والداخلية، وأن أكثر الأمور تأثراً فيها هو التغيرات الديموغرافية والسياسات والبرامج التعليمية المتعلقة بالعمليات الخارجية، وأن أكثر الأمور تأثيراً بالعمليات الداخلية هو دور مديري المدارس، والثقافة المدرسية، والقدرة على استمرارية الفعاليات لفترة طويلة.

وفي دراسة أجراها **Al Mekhlafi & Tahir (2019)** هدفت إلى معرفة تأثير نموذج للتحسين المدرسي الشامل على فاعلية المدرسة بشكل عام في سلطنة عمان، استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي لأغراض الدراسة، وتكونت العينة من (16) صفاً اختيرت من (8) مدارس (4 مجموعات تجريبية، و4 مجموعات ضابطة) المجموع (2378) طالباً، وأخضع

الباحث المجموعة التجريبية إلى برامج إثراء في خمسة مجالات دراسية، أظهرت النتائج وجود فروق لصالح المجموعة التجريبية، وتحسن كبير في فاعلية المدرسة.

كما أجرى **Maria, et.al. (2018)** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين فاعلية المدرسة والإنجاز المدرسي، فقد تكونت عينة الدراسة من (147) مدرسة و(2024) معلماً و(9151) طالباً، استخدم الباحثون تحليلاً متعدد المستويات، وتقدير نماذج الانحدار الخطي العشوائي على مستويين. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين مؤشرات فاعلية المدرسة وأداء الطلبة كانت إيجابية، كما أظهرت أن أخلاقيات المدرسة لها دور أساس في زيادة إنجاز الطلبة.

دراسة **لطفي(2018)** والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، وسبل تفعيلها، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة عفيف والبالغ عددهم (230) مديرًا ومديرة للعام الدراسي (1437/1436هـ).وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغيرات (الجنس- المرحلة التعليمية-سنوات الخدمة).

دراسة **السلاوي (2017)** التي هدفت التعرف إلى دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، تكونت عينة الدراسة من (108) مديرين ومديرات عاملين في قطاع التربية والتعليم، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (51) فقرة موزعة على (4) مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المدرسة الفاعلة في التحسين المدرسي كان كبيراً جداً، كما بينت عدم وجود فروق في استجابات مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة لدور المدرسة الفاعلة في التحسين المدرسي يعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية التعليمية).

وفي دراسة قدمها **Chris (2017)**حول نظم المدرسة الفاعلة، قدم من خلالها عشرة مبادئ حول تصميم نظم إدارية فعالة لتحسين فعالية المدارس منخفضة الأداء، إذ تعتبر هذه المبادئ خلاصة دراسات سابقة وتعاون مع العديد من الدول، وتتلخص في تصميم نظام مساءلة فعال لهذه المدارس، والتركيز على المراجعات التشخيصية، والدعم الموجه للمدارس الأقل أداءً والمتابعة المستمرة للحفاظ على التقدم مع الوقت.

دراسة **السليمي(2016)** والتي هدفت الى التعرف الى دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (333) مديراً، واستخدم الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: توفر الادارة المدرسية الفاعلة في المدارس السعودية بنسبة مرتفعة، كما جاء محور التجهيزات المدرسية في مقدمة دعائم الادارة المدرسية الفاعلة، يليه محور اعضاء الهيئة التدريسية، يليه محو القيادة التربوية، ومن ثم محور المناخ المدرسي، يليه محور الانشطة التربوية اللاصفية، ثم محور العلاقة مع المجتمع المحلي، وأخيرا محور التحصيل الدراسي.

وفي دراسة أجرتها **Kristina(2016)** هدفت إلى معرفة أثر تقييم مديري المدارس الفاعلة لمعلميهم على أداء المعلمين من وجهة نظرهم، فقد تمت مقابلة ثلاث مجموعات تركيز من المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي لأغراض الدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً كبيراً للقيادة المدرسية ذات الخصائص المتميزة على أداء معلميهم، إذ يعتبر تقييم المعلمين من قبل مديريهم مهماً للغاية في تحسين أدائهم.

وفي دراسة أجراها **البرعمي وطناش (2008)** هدفت التعرف إلى مدى فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (1241) مشرفاً ومديراً ومعلماً، يمثلون المناطق التعليمية في السلطنة، واستخدم الباحثان استبانة مكونة من (100) فقرة، موزعة على سبعة مجالات هي سلوك المعلمين، وسلوك الطلبة، وسلوك المديرين، وسلوك المشرفين، وتحصيل الطلبة، والمناخ المدرسي، وعلاقة

المدرسة بالمجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أن فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت غائبة في جميع المجالات عدا مجالي العلاقة مع المجتمع المحلي، والمناخ المدرسي، إذ كانت الفاعلية متوسطة من وجهة نظر المشرفين، كما بينت الدراسة وجود فروق في جميع المجالات تعزى لمتغير طبيعة العمل وذلك لصالح المديرين والمعلمين، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات ماعدا سلوك الإشراف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي دراسة أجراها **أبو خطاب(2008)** هدفت إلى معرفة مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها، تكونت عينة الدراسة من (340) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (75) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي (القيادة التربوية، والمناخ المدرسي، وأعضاء هيئة التدريس، والتجهيزات المدرسية، والتحصيل، والأنشطة اللاصفية، والعلاقة مع المجتمع المحلي)، وأظهرت النتائج أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق في استجابات مديري المدارس لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي وكذلك لمتغير سنوات الخدمة ولصالح المديرات.

وفي دراسة **شتات(2007)** هدفت التعرف إلى مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الحكومية في شمال غزة، وتكونت عينة الدراسة من(64) مديراً ومديرة واستخدمت استبانة مكونة من (30) فقرة قسمتها إلى ثلاثة مجالات (إدارة الوقت وعلاقته بالمعلمين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالطلبة وأولياء امورهم، وكذلك علاقة إدارة الوقت بالنواحي الإدارية)، وأظهرت النتائج أن إدارة الوقت كان فعالاً، وأن المديرات أكثر اهتماماً بإدارة الوقت من المديرين، وأن مجال المعلمين ومناقشتهم أخذ القسط الأكبر من الوقت، كما أظهرت الدراسة أن المديرات لديهن القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر من المديرين.

دراسة **Johnson (2005)** والتي هدفت الى التعلم الى خصائص المدرسة الفعالة في المدارس الفقرة وذات الأداء العالي كما هدفت الى تحديد مدى وجود خصائص المدرسة الفعالة في مدارس الفئة المستهدفة من حيث وجود خطة للتدريس، التقييم، وجود نظام متابعة لسلوك المعلم، الإنجاز العلمي للطالب، تطور أداء المعلمين، معدلات استقرار العاملين، ثقافة الانجاز. وقد اعتمد الدراسة في معظم أجزائها على دراسات سابقة في نظرية التغيير المنظم، وقد تم إجراء مسح لأولياء الامور والمعلمين، بالإضافة الى مقابلات شخصية ومراجعة للمستندات والوثائق ذات العلاقة. توصلت الدراسة عدة نتائج أهمها أن مدير المدرسة هو أهم عوامل الأداء باعتباره المحرك الأساسي للتغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين للباحثين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعضها استخدم المنهج الوصفي مثل (أبو خطاب،2008)، (السلاوي،2017) واستخدمت بعضها المنهج النوعي مثل (Cirstian,2020) وكذلك (Maria,2018). واستخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي، وتشابهت مع عدد من الدراسات في استخدام الاستبانة لأغراض الدراسة. واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجالات المدرسة الفاعلة وأثرها في التحسين المدرسي، وبينت الدراسات السابقة أن المدرسة الفاعلة تسهم بشكل كبير في تحسين التعليم، وأن الاستمرارية في تفعيل المجالات من أهم العوامل التي تسهم في ديمومة فاعلية المدرسة، وتتميز هذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني، وأنها جاءت في ظل جائحة كورونا والتحول إلى التعليم الإلكتروني، فقد جاء مجال تفعيل التكنولوجيا ليبين قدرة هذه المدارس على تفعيل عناصرها في ظل الأزمات.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يصف ما هو كائن ويفسره، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يتعدى وصف الظاهرة الى التحليل والتفسير والمقارنة والتقويم، للحصول على تعميمات ذات معنى يزداد بها فهم تلك الظاهرة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (182) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

أخذت عينة قوامها 50% من مجتمع الدراسة بواقع (91) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وعند توزيع الاستبانة استرجع منها (78) استبانة صالحة لغايات الدراسة والجدول (1) يبين ذلك:

جدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	مستوى المتغير	مدير	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	%46
	أنثى	42	%54
المجموع		**78**	**%100**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	46	%59
	دراسات عليا	32	%41
المجموع		**78**	**%100**

أداة الدراسة:

قام الباحثان بمراجعة الأدب السابق والمتعلق بموضوع الدراسة حيث اطّلعا على ما أقرته وزارة التربية والتعليم في خطتها حول المدرسة الفاعلة، كما اطّلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة.

تبنى الباحثان خمسة مجالات لأغراض الدراسة وهي:

- مجال الرؤية والتخطيط.
- مجال أساليب التقويم.
- مجال تفعيل التكنولوجيا.
- مجال مجتمع التعلم.
- مجال الحوكمة والمشاركة المجتمعية.

صدق الأداة وثباتها:

تأكد الباحثان من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى عدد من المختصين في التعليم العام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد حذف عدد من الفقرات وتعديل عدد آخر منها.

ثبات الأداة:

بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة احتسب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، إذ بلغت قيمته(0,92) وهي مقبولة إحصائياً.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في مدارس محافظة رام الله والبيرة الحكومية؟

ولتفسير النتائج اعتمد ميزان المتوسطات الحسابية المعتمد إحصائياً لأغراض الإجابة على فقرات المجالات الثلاث (80% فأكثر درجة كبيرة جداً) (70%- 79,99% درجة كبيرة) (60%- 69,99% درجة متوسطة) (50%-59,99% درجة قليلة) (أقل من 50% قليلة جداً).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة موزعة حسب المجالات والأداة ككل:

المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التطبيق
الرؤية والتخطيط	0,73	3,8	%76	كبيرة
أساليب التقويم	0,76	3,42	%68	متوسطة
تفعيل التكنولوجيا	0,73	3,01	%60	متوسطة
مجتمع التعلم	0,78	3,52	%70	كبيرة
الحوكمة والمشاركة المجتمعية	0,84	3,44	%69	متوسطة
المعدل العام	**0,72**	**3,39**	**%68**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (2) أن درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري هذه المدارس كان متوسطاً، فقد تراوحت المتوسطات بين(3,01 ، 3,8) وجاء مجال الرؤية والتخطيط بمتوسط (3,8) وبنسبة مئوية 76%، ويرى الباحثان أن ذلك يعود إلى أن وزارة التربية والتعليم تفرض وجود رؤية واضحة للمدارس الحكومية، كما تفرض وجود خطط مكتوبة في جميع مدارسها. من هنا جاءت استجابات المديرين كبيرة بهذا المجال لأنه مبني على معايير واضحة وهي جزء مهم من أسس تقييم مديري المدارس من قبل مديريات التربية التابعين لها، وجاء بند تفعيل التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3,01) وبنسبة مئوية 60% ليكون استجابة المديرين لهذا المجال متوسطة وقريبة من القليلة؛ ولأن الباحثين جزء من منظومة التربية والتعليم فإنه يعزو ذلك إلى عدة عوامل أهمها ضعف التكنولوجيا في فلسطين بسبب سيطرة الاحتلال على البنى التحتية لهذا القطاع، كما أن هناك العديد من المديرين غير المقتنعين بمجال التكنولوجيا، ويعتبر ذلك بالنسبة لهم قفزة في المجهول ويحبذون بقاء الأنظمة التقليدية التي ألفوها، كما أن مجال مجتمع التعلم والذي جاء بواقع كبير يدل على أن المدارس الفلسطينية تتجه إلى تمركز التعليم نحو المتعلم وتحويل دور المعلم إلى أن يكون ميسراً وموجهاً للعملية التعليمية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (البرعمي وطناش،2008) وكذلك دراسة (Cristian, & etc 2020) واختلفت مع دراسة كل من السلاوي(2017) ودراسة (أبو خطاب،2008).

وتظهر الجداول الآتية درجة التطبيق لفقرات مجالات مفهوم المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مفهوم المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في مجال الرؤية والتخطيط

الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التطبيق
للمدرسة رؤية ورسالة واضحتان وضعت بالتشارك بين الفريق	0,95	3,9	%78	كبير
تحظى رؤية المدرسة بإعلام وتسويق مناسب	0,84	3,47	%74	كبير

الرؤية والرسالة ذات مضمون تربوي واضح	0,92	3,8	%76	كبير
أهداف الخطة محددة ومصادر تحقيقها معروفة	0,88	3,8	%76	كبير
يتم بناء الخطة ومتابعتها بصورة تشاركية	0,90	3,76	%75	كبير
بنود الخطة مترابطة وتخدم عملية التعلم	0,87	3,58	%77	كبير
المعدل العام	**0,73**	**3,8**	**%76**	**كبير**

يتضح من الجدول (3) أن درجة تطبيق فقرات مجال الرؤية والتخطيط كانت كبيرة وجاءت المتوسطات الحسابية بين (3,7) و(3,9) للفقرة المتعلقة برؤية المدرسة ورسالتها، ويرى الباحثان أن جميع المدارس الحكومية في فلسطين لها رؤية ورسالة واضحة مشتقة من الأهداف العامة للتربية والتعليم وتنبع من طموح الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. كما يرى الباحثان ومن خلال تجربتهما أن المدارس الفلسطينية وبعد استقلالية التعليم في فلسطين أصبحت أهم المؤسسات التي تسهم في تربية النشء الجديد، كما يرى الباحثان أن التحول الكبير في منظومة القيادة المدرسية من مدير متسلط إلى مدير تشاركي، يتخذ قراراته بالتشاور مع زملائه والمجتمع المحيط به، ويتبين من خلال النتائج أعلاه أن جميع الفقرات كانت كبيرة، وعليه يمكن القول أن الرؤية والرسالة يحظيان في المدارس الفلسطينية بالإعلام والتسويق عنهما، كما أن أهدافها ومضمونها واضحان، ويتم متابعتهما من قبل فريق العمل، وبذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (السلاوي،2017) ودراسة (أبو خطاب، 2008) وتختلف مع دراسة كل من (البرعمي وطناش، 2008) .

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لدرجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في محافظة رام الله والبيرة في مجال أساليب التقويم.

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التطبيق
تتنوع أدوات وأهداف التقييم	,92	3,71	%74	كبير
للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة ومتابعة أدائهم	1,2	3,63	%73	كبير
أداء العاملين وإنجازاتهم توثق ويبنى عليها	,86	3,42	%68	متوسط
يتم تقييم المعلمين ضمن أسس مهنية قائمة على الموضوعية والتشاركية	,78	3,55	%71	كبير
المدرسة تتحمل مسائلة تجاه نتائج الطلبة	,84	3,11	%62	متوسط
تستخدم نتائج الطلبة في عملية تحسين الأداء	,94	3,34	%67	متوسط
تسهم نتائج التقويم في تحمل الجميع المسؤولية	,96	3,21	%64	متوسط
المعدل العام	**%76**	**3,42**	**%68**	**متوسط**

يتضح من الجدول (4) أن درجة تطبيق فقرات مجال أساليب التقويم كانت متوسطة وجاءت المتوسطات الحسابية بين (3,11) لفقرة (تحمل المدرسة مسائلة تجاه نتائج الطلبة) و(3.71) لفقرة (تنوع أدوات وأهداف التقييم)، ويرى الباحثان أن فقرة (تنوع أدوات وأهداف التقييم وكذلك فقرة للمدرسة إجراءات محددة لتقييم الطلبة) واللتان جاءتا بدرجة تطبيق كبيرة يعود إلى متابعة إدارة الميدان في المديريات للإجراءات التي تحددها ومدى التزام المديرين بها، في حين حصول الفقرة التي تتحمل المدرسة فيها المسؤولية عن النتائج بدرجة تطبيق متوسطة جاء نتيجة عدم تدخل أي جهة في النتائج الصادرة عن المدارس الحكومية وخاصة من أولياء الأمور، ويرى الباحثان كذلك أنه في الآونة الأخيرة لم يعد هناك اهتمام كبير في نتائج الطلبة كما كان سابقاً في المدارس التقليدية، وبهذا تتفق الدراسة مع دراسة (البرعمي، وطناش،2008) واختلفت مع دراسة (السلاوي، 2017) ودراسة (أبو خطاب ،2008).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لدرجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في محافظة رام الله والبيرة في مجال تفعيل التكنولوجيا

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التطبيق
توفر المدرسة خدمة الإنترنت بشكل دائم	,83	3,7	%74	كبير
يوجد للمدرسة موقع خاص على الإنترنت	,84	3,4	%68	متوسط
يوظف العاملون في المدرسة التكنولوجيا لخدمة التعليم	1,1	3,1	%62	متوسط

كوادر المدرسة مؤهلة لتوظيف التكنولوجيا	,9	2,85	%57	قليل
تسهم التكنولوجيا في رفع مستوى الطلاب التحصيلي	,75	2,9	%58	قليل
تتيح المدرسة لطلبتها التواصل مع معلميهم بالوسائط التكنولوجيا المتاحة	,84	2,75	%55	قليل
تفعيل المدرسة التكنولوجية في التعليم عند انقطاع الطلبة عن المدرسة (جائحة كورونا)	,79	2,4	%48	قليل جداً
المعدل العام	**,73**	**3,01**	**%60**	**متوسط**

يتضح من الجدول (5) أن درجة تطبيق فقرات مجال تفعيل التكنولوجيا كانت متوسطة بواقع (3,01) وبنسبة 60% وهي الحد الأدنى من فئة متوسط، وتراوحت المتوسطات بين (2,4) لفقرة تفعيل التكنولوجيا في الأزمات وبين(3,7) لفقرة توفير المدرسة لخدمة الأنترنت، ويعزو الباحثان حصول الفقرة (1) والمتعلقة بتوفير الأنترنت في المدارس أن توفير الإنترنت في المدارس الفلسطينية أصبح إجبارياً وأن الكثير من المدارس فد أصبح له مواقع خاصة على الإنترنت، كما يعزو الباحثان تدني متوسط الفقرة (7) أن ما حدث في أزمة كورونا لم يكن مرضياً، بل أن العديد من مدارس الذكور لم تفعل التكنولوجيا، وتركز التفعيل على مدارس الإناث، ويعزو الكثير من المديرين ذلك إلى عدم إهتمام الذكور من الطلبة إلى هذا النوع من التعليم وإلى صعوبة السيطرة عليهم من قبل أولياء أمورهم في المنازل، وبالرجوع إلى إحصائيات مديريات التربية تبين للباحث صحة معلوماته. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (البرعمي وطناش،2008) واختلفت مع دراسة (Maria,2018) ودراسة (المخلافي ،2019).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية بدرجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في محافظة رام الله والبيرة في مجال مجتمع التعلم

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة تطبيق
تطبق المدرسة التعلم فقط	0,76	3,81	%76	كبير
تراعي الأنشطة التعليمية تنوع وقبول وقدرات المتعلمين	0,82	3,52	%70	كبير
تتيح المدرسة فرصاً متساوية للمشاركة في النشاطات الصفية واللاصفية	0,67	3,61	%72	كبير
تدرب المدرسة المتعلمين على البحث والاستكشاف لدى المتعلمين	0,92	3,15	%63	متوسط
تشجع المدرسة الإبداع لدى المتعلمين	0,73	3,41	%68	متوسط
يوجد ملف إنجاز لكل متعلم	0,68	3,92	%78	كبير
يتمركز التعليم حول المتعلم	0,84	3,22	%64	متوسط
المعدل العام	**0,78**	**3,52**	**%70**	**كبير**

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق فقرات مجال مجتمع التعلم كانت كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره(3,52) وتراوحت متوسطات الفقرات بين(3,15) لفقرة تدرب المدرسة المتعلمين على البحث والاستكشاف وبين (3,92) لفقرة يوجد ملف انجاز لكل متعلم، ويعزو الباحثان ذلك أن وجود ملف الإنجاز أصبح إجبارياً لكل طالب، وخاصة في المراحل الأساسية الدنيا، أما بالنسبة لفقرة تدرب المدرسة طلبتها على البحث والاستكشاف فإن هذا يعد أعلى مستويات التفكير ولا يرى الباحثان أن مدارسنا قد وصلت إليه، إذ يحتاج ذلك إلى جهود جبارة على كافة الصعد للوصول إلى ذلك، كما أن الفقرات التي حصلت على درجة تطبيق كبيرة والمتعلقة بمراعاة الأنشطة ميول وقدرات الطلبة، ففي المناهج الفلسطينية الحديثة يوجد تنوع في الأنشطة، وفقرة (تحويل التعليم ليتمركز حول المتعلم) والتي حصلت على واقع متوسط تجعلنا بعيدين عن تحقيق الأهداف المرجوة في تحويل عملية تمركز التعليم، إذ يحتاج ذلك إلى جهود كبيرة ومشاركة كل القطاعات المهتمة بالعملية التعليمية، إذ لا يزال التحصيل هو المؤشر على الإنجاز في مدارسنا، وخير دليل ما نراه من احتجاجات من الطلبة على بعض أسئلة الثانوية العامة في فلسطين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (السلاوي،2017) وخالفت دراسة (السليمي،2016) ، (البرعمي وطناش،2008).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لدرجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في محافظة رام الله والبيرة في مجال الحوكمة والمشاركة المجتمعية

الفقرات	الانحراف	الوسط	النسبة	درجة

	المعياري	الحسابي	المئوية	تطبيق
تدعم المدرسة التفاعلات الاجتماعية وتوجهها لصالح العمل	0,74	3,54	%71	كبير
تضع المدرسة خطة للمشاركة المجتمعية	0,82	3,71	%74	كبير
تشجع المدرسة أفرادها في العمل التطوعي في المجتمع	0,78	3,56	%71	كبير
تستفيد المدرسة من الموارد المتاحة في المجتمع المحلي	0,76	3,62	%72	كبير
تيسر المدرسة سبل التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	0,86	3,54	%71	كبير
تسمح المدرسة للمجتمع المحلي بالمشاركة في وضع خططها	0,73	2,69	%54	قليل
تصع المدرسة منشآتها ومواردها في خدمة المجتمع المحلي	0,82	3,42	%68	متوسط
المعدل العام	**0,84**	**3,44**	**%69**	**متوسط**

يتضح من الجدول (7) أن درجة تطبيق فقرات مجال الحوكمة والمشاركة المجتمعية جاء متوسطاً وبنسبة مئوية (69%) فقد حصلت فقرة (وضع خطة من قبل المدرسة للمشاركة المجتمعية على متوسط (3,71) وبنسبة مئوية (74%) وبدرجة تطبيق كبيرة، في حين حصلت فقرة (مشاركة المجتمع المحلي لخطط المدرسية المجتمعية) على متوسط (2,69) وبدرجة تطبيق قليلة، ويرى الباحثان أن المدارس الحكومية لا تزال تنفرد بوضع خططها المجتمعية على خلاف المطلوب منها، وفي هذه الحالة يصعب على المدارس التي تنفرد بوضع خططها تحفيز المجتمع المحلي للمشاركة في تطبيق الخطة المجتمعية، بينما يصبح التطبيق أكثر سهولة عند مشاركة المجتمع المحلي في وضع الخطط، أما بالنسبة لباقي الفقرات فإنها جاءت بواقع تطبيق متوسط إلى كبير، وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة (Mari,2018) واختلفت مع دراسة (السلاوي،2017).

السؤال الثاني: هل هناك فروق في استجابات المديرين نحو درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن السؤال الثاني وحول متغير الجنس الجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8) إختبار(ت-Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية والتخطيط	3,65	,98	3,95	,73	-1,51	,35
أساليب التقويم	2,64	,64	3,22	,76	-3,66	0,01
تفعيل التكنولوجيا	2,25	,42	2,6	,92	-2,25	,04
مجتمع التعلم	3,1	,52	3,4	,82	-1,96	,045
الحوكمة والمشاركة المجتمعية	2,56	,73	3,28	,73	-4,34	,001
المعدل العام	**2,84**	**,47**	**3,29**	**,78**	**3,13**	**0,006**

نلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$05,) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. وكذلك لجميع المجالات ما عدا مجال الرؤية والتخطيط، إذ يرى الباحثان أن المديرين والمديرات يشتركون في تنفيذ التعليمات الصادرة من الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم، إذ أن هذه التعليمات واضحة ومكتوبة، كما أن جهات الرقابة تقوم بعملية المتابعة باستمرار، وعليه لم يكن هناك فروق تعزى لمتغير جنس المدير في مجال الرؤية والتخطيط، أما في مجال تفعيل التكنولوجيا فهناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ويعزو الباحثان ذلك كون المديرات أكثر اهتماماً ومتابعة في الجانب التكنولوجي، ولأن الباحثين جزء من المنظومة التربوية فقد لاحظا الاهتمام الكبير للمديرات بتفعيل التكنولوجيا في مدارسهن أثناء (جائحة كورونا) وما نتج عنها من انقطاع للدراسة، وبالرجوع إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله تبين للباحثين أن المديرات كن على قدر المسؤولية، كما يرى الباحثان أن الطالبات أكثر اهتماماً من الطلبة في تفعيل التكنولوجيا لاستكمال العام الدراسي 2020/2019. أما في مجالي مجتمع التعلم، والحوكمة والمشاركة المجتمعية فقد

جاءت الفروق لصالح المديرات وهذا يدل على أن المديرات أكثر من المديرين في التواصل مع المجتمع المحلي، ويعزو الباحثان ذلك الى طبيعة البيئة والمجتمع الفلسطيني وعاداته وتقاليده الاجتماعية من حيث قدرة الاناث على الانخراط والتواصل والمجاملة مع مجمل أفراد المجتمع سواء في الاتصال الفردي او من خلال المناسبات المختلفة، مما يمكنها من توطيد علاقة مدرستها مع المجتمع بمختلف عناصره، كما تهتم الإناث بمجتمع المدرسة الداخلي والخارجي على حد سواء، ويعملن على تنمية روح التعاون والتشارك داخلياً في المدرسة وخارجياً في المجتمع، وكذلك في قدرتهن على تحويل التعليم للتمركز حول المتعلم، وبهذا اتفقت الدراسة مع دراسة (شتات،2007) ودراسة (أبو خطاب،2008) واختلفت مع دراسة(لطفي،2018)، (السلاوي،2017).

وللإجابة عن السؤال الثاني وحول متغير المؤهل العلمي الجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) إختبار(ت-Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس		أعلى من بكالوريوس		(ت)	الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الرؤية والتخطيط	3,8	,78	3,97	,64	-1,04	0,25
أساليب التقويم	3,2	,64	3,4	,77	-1,25	0,22
تفعيل التكنولوجيا	2,9	,67	3,2	,52	-2,18	0,03
مجتمع التعلم	3,15	,72	3,1	,67	,32	,71
الحوكمة والمشاركة المجتمعية	3,35	,76	3,9	,72	-3,26	0,001
المعدل العام	**3,3**	**,56**	**3,5**	**,64**	**-1,47**	**0,18**

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو درجة استجابات المديرين في درجة تطبيق مفهوم المدرسة الفاعلة، وفي مجالي الرؤية والتخطيط وأساليب التقويم ومجال مجتمع التعلم في حين يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال تفعيل التكنولوجيا ولصالح فئة من يحملون مؤهلات أعلى من البكالوريوس، ومعظم هؤلاء يحملون دبلوماً في التربية أو ماجستيراً في إحدى التخصصات التربوية، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود تعليمات واضحة في مجالي الرؤية والتخطيط وأساليب التقويم مما يؤدي إلى تطبيق المديرين لهذه التعليمات بصرف النظر عن المؤهل الذي يحملونه، أما بالنسبة لمجال تفعيل التكنولوجيا فوجود الفروق يعزوه الباحثان إلى ما يدرسه حاملو الماجستير من المديرين في الجامعات حول ضرورة تغيير نمط الإدارة وتحويله إلى إدارة حديثة قائمة على التكنولوجيا وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (البرعمي وطناش، 2008) وتختلف مع دراسة (Krisitian & et 2020).

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بما يأتي:

- ضرورة تطوير أساليب التقويم وتنويعها بما يتلاءم مع التطور الكبير في مفهوم المدرسة.
- ضرورة إنشاء مواقع إلكترونية خاصة بالمدرسة.
- ضرورة إشراك المجتمع المحلي في وضع الخطط المدرسية.
- تشريع إجراءات تحفيزية وعقابية لمديري المدارس لحثهم على تفعيل التعليم الالكتروني .

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو خطاب، إبراهيم (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبو صاع، جعفر (2011). تطوير التعليم الأساسي في فلسطين: المدرسة الفعالة نموذجاً(اطروحة دكتوراه غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر.

البرعمي، سمية وطناش، سلامة (2008). فاعلية المدرسة الأساسية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 35 (1) ،37-56.

حلس، داود وشلدان، فايز (2018). المدرسة الفاعلة ودورها في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط السلوكي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

دياب، سهيل (2007). تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتميز التعليم العام بقطاع غزة. المؤتمر التربوي الثالث، الجودة في التعليم كمدخل للتميز، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رفاعي، عقل (2011). معايير الجودة والاعتماد بالمدارس. القاهرة: دار العلم للملايين.

السيلمي، خالد بن سعد (2016). دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين. مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية،31(4)، 85-107.

السلاوي، حاتم فراج (2017). دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

شتات، نهى (2007). مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الحكومية في شمال غزة. مؤتمر علمي، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

عدس، محمد عبدالرحيم (1995). واقعنا التربوي إلى أين. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

عزب، محمد علي (2005). رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وامكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المصري، مجلة كلية التربية بالزقازيق، 490) 59-106.

لطفي، هناء محمد (2018). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها. دراسات تربوية ونفسية-مجلة كلية التربية بالزقازيق ، 33(101)، 287-348.

النجار، نبيل (2005). الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصر. الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2016). المدرسة الفاعلة وأسس تطويرها. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2020). المدرسة الفاعلة ومجالات تطويرها. المعهد الوطني للتدريب التربوي، رام الله، فلسطين.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

Abu khatab, I. (2008). The constituents of the school administration that are presented in government schools in the governorates of Gaza from the viewpoint of their principals. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Abu Saa`, Ja`far. (2011). Developing Basic Education in Palestine: The Effective School as a Model (Unpublished Ph.D. thesis), Institute of Arab Research and Studies, Egypt.

Adas, Mohamed Abdel Rahim. (1995). Where is our educational reality? Amman: Dar Al-Fikr for printing, publishing and distribution.

Azab, Muhammad Ali. (2005). An analytical vision of the most important features of an effective school and the possibility of benefiting from it in developing our Egyptian reality, Journal of the Faculty of Education in Zagazig, (49) , 59-106.

Al-Selami, Khalid bin Saad. (2016). The pillars of effective school administration in private schools in the Makkah region from the point of view of principals. Journal of the College of Education - Menoufia University, 31(4), 85-107.

Al-Selawi, Hatem Farraj. (2017). The role of the active school program in improving the administrative performance of secondary school principals in Gaza governorates and ways to develop it (Unpublished Master's Thesis), The Islamic University, Palestine.

Shatat, N. (2007). The effectiveness of the principal of the effective school in time management in public schools in northern Gaz.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

AlMekhlafi, A.M. & Tahir Osman, M.E. (2019). The effect of a holistic school improvement model in enhancing school effectiveness in Oman. Malaysinan Journal of learning and Instruction, 16(2),187-200.

Bezirtzoglou, M. (2004). Reconsidering, School Effectiveness. Research For the needs of the future school Paper presented at the European Conference on Educational Research, University of Crete, P,114-115.

Chris, M. (2017). Principles of effective school improvement systems. CSSO, South Dakota.

Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2020). Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. School Effectiveness and School Improvement, 31(2), 266-288.

Johnson, A. (2005). "A Study of Effective School Characteristics in a Select High-Poverty and High-Performing School." Thesis (Ed. D.) --George Washington University.

Kristina, M. (2016). Effective school leadership practices in school with positive climates in the age of high-stakes teacher evaluation. Northern Michigan University.

Granvik Saminathen, M., Brolin Låftman, S., Almquist, Y. B., & Modin, B. (2018). Effective schools,

school segregation, and the link with school achievement. School effectiveness and school improvement, 29(3), 464-484.

Sammons, P, Thomas, S & Mortimore, P (1997) Forging Links: Effective Schools and Effective Departments, London: Paul Chapman, ISBN 1-85396-349-6.