

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص القيادة التربوية



أثر ممارسات القيادة التربوية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة/

مشاعل خالد عابد الثبيتي

الرقم الجامعي 253001181

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

المقدمة

تُعد القيادة التربوية من الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين مستوى أدائها، إذ تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله العمليات الإدارية والتربوية داخل المدرسة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن ممارسات القيادة الفعالة تسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز فعالية المؤسسات التعليمية (Leithwood et al., 2020)؛ (Hallinger, 2018). ولم يعد دور القيادة التربوية يقتصر على الجوانب التنظيمية التقليدية، بل أصبح يشمل منظومة متكاملة من الممارسات التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين، ودعم بيئة التعلم، وتعزيز ثقافة التعاون، وإدارة التغيير داخل المؤسسة التعليمية، بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، وما يرتبط بها من توجهات تطويرية في إطار رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات قيادية فاعلة تسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية، باعتبارها البيئة التي تُترجم فيها السياسات التعليمية إلى واقع عملي. ويُقصد بفاعلية الأداء المؤسسي قدرة المدرسة على توظيف مواردها البشرية والتنظيمية بكفاءة، وتحقيق مستوى مرتفع من جودة الأداء التعليمي، والرضا الوظيفي للعاملين، وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة واستدامة، وهو ما أشارت إليه الأدبيات التربوية الحديثة بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح القيادة المدرسية (Leithwood et al., 2020).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التربوية وعلاقتها بالأداء المدرسي، إلا أن كثيرًا منها ركز على أبعاد محددة أو أجري في سياقات تعليمية مختلفة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات القيادة التربوية بصورة أكثر شمولية في البيئة المحلية للمدارس الحكومية بمدينة الرياض. كما تبرز أهمية تناول هذا الموضوع من وجهة نظر المعلمين، باعتبارهم الفئة الأكثر احتكاكًا بالممارسات القيادية اليومية داخل المدرسة، والأقدر على تقييم أثرها في فاعلية الأداء المؤسسي، الأمر الذي يمنح الدراسة بعدًا واقعيًا يعكس مستوى التطبيق الفعلي لهذه الممارسات.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات القيادة التربوية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية ودعم جودة الأداء المدرسي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتعلق بتحسين مستوى الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، خاصة في ظل التحولات التطويرية التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. ويُعد الأداء المؤسسي أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المدرسة في تحقيق رسالتها التعليمية، إلا أن مستويات هذا الأداء قد تختلف من مدرسة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل، من أبرزها طبيعة الممارسات القيادية المتبعة داخل البيئة المدرسية.

وتشير الأدبيات التربوية إلى أن القيادة التربوية الفاعلة تسهم في توجيه العمل المدرسي، وتحفيز المعلمين، وتعزيز ثقافة الأداء، بما ينعكس إيجابياً على فاعلية المؤسسة التعليمية. ومع ذلك، فإن مستوى تطبيق ممارسات القيادة التربوية قد لا يكون متجانساً بين المدارس، مما قد يؤدي إلى تفاوت في مستويات الفاعلية المؤسسية.

كما تشير تقارير التقويم المدرسي ونتائج تقييم الأداء إلى وجود تباين في مستويات الأداء المؤسسي بين المدارس الحكومية، الأمر الذي يستدعي دراسة العوامل المؤثرة في هذا التباين بصورة علمية منظمة. ويُعد المعلمون الفئة الأكثر احتكاكاً بالممارسات القيادية اليومية داخل المدرسة، والأقدر على تقييم مدى فاعليتها وانعكاسها على الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر ممارسات القيادة التربوية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع القيادة التربوية بوصفها أحد المحاور الرئيسة في تطوير المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال ربطها بفاعلية الأداء المؤسسي باعتباره مؤشراً شاملاً لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية من خلال بحث العلاقة بين المتغيرين في سياق المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وهو سياق لم يُتناول بصورة كافية في الدراسات المحلية، مما يضيف بعداً معرفياً جديداً إلى مجال القيادة التربوية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة كذلك من اعتمادها على تقييم المعلمين لممارسات القيادة التربوية، الأمر الذي يوفر رؤية ميدانية تعكس مستوى التطبيق الفعلي لهذه الممارسات داخل المدارس، ويسهم في دعم التوجهات البحثية التي تربط بين النظرية والتطبيق.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل صانعي القرار في وزارة التعليم، وقادة المدارس، والمشرفين التربويين، في تطوير الممارسات القيادية داخل المدارس الحكومية بما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه برامج إعداد وتطوير القيادات المدرسية، والتركيز على الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المدرسي.

ومن المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم بيئة العمل المدرسية، وتعزيز جودة الأداء التعليمي، بما يتماشى مع أهداف التطوير التعليمي في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
2. تحديد مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن أثر ممارسات القيادة التربوية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
4. اختبار دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (مثل: سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي – إن وُجدت).

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر ممارسات القيادة التربوية في فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التربوية بأبعادها المختلفة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟
4. هل تختلف استجابات المعلمين حول ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي)؟

بناءً على تساؤلات الدراسة، تتمثل فروضها في الآتي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة التربوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول فاعلية الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

الحري، خالد بن غالي سعد (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أساليب القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عينة من معلمي المدارس. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أساليب القيادة التربوية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤكد دور القيادة في تعزيز الأداء المدرسي.

الدراسة الثانية:

الحسنات، أسيل سعيد (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين توافر مهارات القيادة التربوية وتنمية الإبداع لدى المعلمين، كما لم تظهر فروق دالة إحصائية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الثالثة:

Hsieh, C. C. (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب القيادة المدرسية (القيادة الإرشادية والقيادة الموزعة) على الممارسات التدريسية للمعلمين باستخدام بيانات TALIS 2018 واعتمدت الدراسة المنهج الكمي مع تحليل هرمي متعدد المتغيرات (HLM). وأظهرت النتائج أن القيادة الموزعة تعزز الممارسات التدريسية من خلال تعزيز التعاون بين المعلمين، بينما كان تأثير القيادة الإرشادية غير مباشر.

الدراسة الرابعة:

Masengesho, A., & Ndagijimana, J. B. (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في رواندا باستخدام المنهج الكمي وتحليل الانحدار وتحليل التباين (ANOVA). وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الفعالة ترتبط بتحسين أداء المعلمين، مما يبرز أهمية الدور القيادي في البيئة المدرسية.

تحليل الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أن ممارسات القيادة التربوية تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، سواء على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين أو الممارسات التدريسية أو نتائج الأداء المدرسي. كما تؤكد نتائج معظم الدراسات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية ومؤشرات الأداء المختلفة.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق، فإن بعض الدراسات ركزت على أبعاد محددة من القيادة أو على متغيرات جزئية تتعلق بالأداء، في حين لم تتناول العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي بصورة شمولية في سياق المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، ومن أبرزها:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات المعاصرة في مجال القيادة التربوية، حيث تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين من خلال الإلهام والتحفيز وتعزيز القيم المشتركة. وترى هذه النظرية أن القائد الفعال يساهم في رفع مستوى التزام العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء داخل المؤسسة التعليمية.

وتدعم هذه النظرية فكرة أن ممارسات القيادة التربوية التي تقوم على التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، وبناء رؤية مشتركة، تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة العمل المدرسي.

ثانياً: نظرية القيادة التعليمية (Instructional Leadership Theory)

تركز نظرية القيادة التعليمية على دور القائد في توجيه العملية التعليمية وتحسين جودة التدريس داخل المدرسة. وتؤكد هذه النظرية أن فعالية القيادة تظهر من خلال دعم المعلمين، والمتابعة المستمرة للأداء، وتوفير بيئة تعليمية محفزة. ومن هذا المنطلق، فإن الممارسات القيادية الفعالة تساهم في تحسين نتائج الأداء المدرسي، وهو ما يتوافق مع مفهوم فاعلية الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية.

ثالثاً: مدخل الفاعلية المؤسسية (Institutional Effectiveness Approach)

يُعد مفهوم الفاعلية المؤسسية إطاراً نظرياً يركز على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق رضا العاملين، وضمان جودة المخرجات. ويؤكد هذا المدخل أن القيادة تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية، نظراً لدورها في توجيه الجهود وتنظيم العمل وتعزيز ثقافة الأداء داخل المؤسسة.

ارتباط المنطلقات النظرية بالدراسة الحالية

انطلاقاً من هذه الأطر النظرية، يتضح أن ممارسات القيادة التربوية تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، إذ تساهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المدرسة، وتعزيز بيئة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا، تستند الدراسة الحالية إلى هذه المنطلقات النظرية في تفسير العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة. وتستند محاور الاستبانة في الدراسة الحالية إلى هذه الأطر النظرية؛ حيث تم بناء محور ممارسات القيادة التربوية في ضوء مبادئ القيادة التحويلية والقيادة التعليمية، بينما يستند محور فاعلية الأداء المؤسسي إلى مدخل الفاعلية المؤسسية الذي يركز على تحقيق الأهداف وجودة الأداء ورضا العاملين، بما يحقق الاتساق بين الإطار النظري وأداة القياس المستخدمة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يسعى إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التربوية، لما يتيح من إمكانية جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفروض المرتبطة بها.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض خلال العام الدراسي الذي سيتم فيه تطبيق الدراسة. ويمثل هذا المجتمع الفئة الأكثر ارتباطًا بالممارسات القيادية داخل المدرسة، نظرًا لتفاعلهم المباشر واليومي مع الإدارة المدرسية وتأثرهم بأساليب القيادة المتبعة.

ثالثًا: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام إحدى طرق المعاينة المناسبة (العشوائية البسيطة أو الطبقية)، بما يضمن تمثيل مختلف المراحل التعليمية. وسيُحدد حجم العينة وفقًا لحجم المجتمع الكلي وعدد المدارس، بما يحقق تمثيلًا مناسبًا يسمح بإجراء التحليل الإحصائي بدقة.

رابعًا: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: ممارسات القيادة التربوية.
- المتغير التابع: فاعلية الأداء المؤسسي.
- المتغيرات الديموغرافية: سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي.

خامسًا: الأساليب الإحصائية المقترحة

سيتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المتوقع استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية.

أدوات الدراسة :

أولاً: أداة جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت مناسب، بما يسمح بتحليلها إحصائياً واختبار فروض الدراسة.

وستُصمم الاستبانة في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي، بما يضمن شمولها للأبعاد الرئيسة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: محاور الاستبانة

من المتوقع أن تتكون الاستبانة من جزأين رئيسين:

الجزء الأول: البيانات الأولية

ويتضمن المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة، مثل:

- سنوات الخبرة
- المرحلة التعليمية
- المؤهل العلمي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

ويتضمن محورين أساسيين:

1. محور ممارسات القيادة التربوية

ويقاس أبعاد القيادة التربوية مثل:

- التخطيط والتوجيه
- التحفيز والدعم
- الإشراف والمتابعة
- إدارة التغيير

2. محور فاعلية الأداء المؤسسي

ويقيس مؤشرات مثل:

- كفاءة الأداء الإداري
- جودة العملية التعليمية
- رضا المعلمين
- تحقيق الأهداف المدرسية

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة) لقياس درجة استجابة أفراد العينة.

ثالثًا: صدق الأداة وثباتها

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال القيادة التربوية والإدارة التعليمية للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لمحاوور الدراسة.

كما سيتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأداة الداخلي قبل تطبيقها على العينة النهائية.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات القيادة التربوية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء المدرسي، مثل البيئة التنظيمية أو الثقافة المؤسسية أو نمط الإدارة التعليمية على مستوى الإدارات العليا.

ثانيًا: الحدود المكانية

تُطبق الدراسة على المدارس الحكومية بمدينة الرياض دون غيرها من المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ثالثًا: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، باعتبارهم الفئة المستهدفة لتقييم ممارسات القيادة التربوية وفاعلية الأداء المؤسسي.

رابعًا: الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي الذي سيتم فيه تطبيقها، ويُقصد بذلك الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات وتحليلها.

المراجع:

- الحري، خالد بن غالي سعد. (2021). أساليب القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية*، 35(2)، 115–142.
- الحسنات، أسيل سعيد. (2023). مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 17(1)، 75–102.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hsieh, C. C. (2025). The impact of school leadership styles on teachers' instructional practices: Evidence from TALIS 2018. *Teaching and Teacher Education*, 128, 104–118.
- Masengesho, A., & Ndagijimana, J. B. (2025). Exploring the impact of school leadership practices on teachers' job performance in primary schools in Rwanda. *Journal of Education and Practice*, 16(3), 45–60.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.