HNSJ Humanitarian & Natural Sciences Journal
ISSN: (e) 2709-0833
www.hnjournal.net
مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
مجلة علمية محكمة
معامل التأثير العربي للعام 2020م = 0.44

عنوان البحث

تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس

أ. مريم محمود أبو سبلان[1] أ.د. خالد أبو عصبة[2]

[1] معلمة بمدرسة الافاق، صورباهر، مدينة القدس.
بريد الكتروني: Miriamas2014@gmail.com
[1] محاضر في الجامعة العربية الامريكية، رام الله – فلسطين.
بريد الكتروني: Khaled.asbe.massar@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/04/05م تاريخ النشر: 2021/05/01م

المستخلص

تهدف الدراسة إلى كشف تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس. كما ويهدف إلى معرفة أهم مظاهر الصفات: الشخصية، والمهنية، والاجتماعية، والأخلاقية، والانفعالية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في صفات القيادة المدرسية تبعاً لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي ومن خلال الأدبيات والدراسات السابقة بني استبيان خصيصاً لغرض الدراسة استنادًا إلى الاطلاع على دراسات سابقة حول الموضوع. ولقد تم توزيع الاستبيان على عينة بلغت (140) معلم ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس العربية في مدينة القدس للمرحلة الأساسية الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أن الصفات الشخصية التي تتوفر في القيادة المدرسية قد أتت في المرتبة الأولى، وتلتها الصفات المهنية، ثم الصفات الاجتماعية، ثم الأخلاقية، وأخيراً الانفعالية. كما اتضح أن عامل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لم يكونوا عاملاً مؤثراً في تصور المعلمين من أفراد عينة الدراسة للصفات المتوفرة في القيادة المدرسية للمرحلة الأساسية.

الكلمات المفتاحية: الصفات، القيادة، القيادة المدرسية، الاتجاهات، اتجاهات المعلمين.

RESEARCH ARTICLE

THE GRADUAL CHANGE OF CHARACTERISTICS IN SCHOOL LEADERSHIP FROM THE POINT OF VIEW OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN JERUSALEM

Mrs. Mariam Mahmoud Abu Sablan[1] Prof. Khaled Abu Asbah[2]

[1] A teacher at Al-Afaq School, Sur Baher, Jerusalem.
Email: Miriamas2014@gmail.com
[2] Lecturer at the Arab American University, Ramallah – Palestine.
Email: Khaled.asbe.massar@gmail.com

Published at 01/05/2021 **Accepted at 05/04/2021**

Abstract

This study aims to explore the gradual change of characteristics in school leadership from the point of view of primary school teachers in Jerusalem. It also seeks to identify the most important aspects of the personal, professional, social, moral and emotional characteristics. In addition, this research points out the differences in the leadership characteristics in relation to gender, educational qualifications and years of experience. In order to accomplish the above mentioned objectives, the study used the quantitative research method through a questionnaire specifically made for the purpose of this study based on reviewing literature and previous studies on the topic. The questionnaire was distributed randomly to a sample of (140) male and female teachers from Arab school teachers in Jerusalem for the primary stage. The results of the study revealed that the gradual change of characteristics in school leadership was great. The results also demonstrated that the personal characteristics in school leadership came first, followed by professional, then social, moral, and finally emotional characteristics. It also illustrated that the gender factor, educational qualifications and years of experience have no effect on the characteristics of school leadership for the primary stage from the teachers' perception, who participated in the questionnaire.

Key Words: Characteristics, Leadership, School Leadership, Attitudes, Teachers attitudes.

المقدمة:

إن الإدارة هي العنصر الحاسم الآن في تقدم الأمم، والمدير هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم، ففي العصر الحالي تصبح وظيفة الإدارة حيوية وهامة في مواكبة التطورات والمتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع، ومؤخراً فقد ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة التربوية تركزت حول الاهتمام بجميع المجالات ذات العلاقة بالعملية التربوية، فأصبح ينظر إلى القيادة كمهارة في الإدارة والقدرة على بناء علاقات إنسانية، ومهارة في تنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم ونقل المعرفة والثقافة إليهم، وتحقيق النمو المتكامل لهم فكرياً ونفسياً واجتماعياً (الصفار، 2013).

إن القيادة كما ترى أبو النور (2012) هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض والقائد المدرسي هو الذي يقود المدرسة ويحقق فيها التنسيق بين وحداته وأعضائه والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل مدرسته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في جعل تحقيق أهداف المدرسية. فيما تجد شاهين (2013) أن مدير المدرسة الناجح هو شخصية مهمة في المدرسة وهو القائد الفاعل في مدرسته، إذ يمكنه التغلب على الصعاب التي تقف أمام الابتكار والتطور، وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة الناجح وعمل الإدارة المدرسية لا بد من توفر درجة عالية من ممارسات مديري المدارس للمهام القيادية (شاهين، 2013).

ويرى ناصر (2010) أنه بدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة والقادرة على مواجهة أي عوامل تعيق تقدمها ونجاحها فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. وأما توماس (2009) فهو يرى أن القيادة التربوية الفاعلة والمؤثرة هي التي تساعد من حولها في النمو والتطور، وتقوم على دعمهم ووضع التحديات أمامهم، وهذا لن يتم إلا إن امتلك القائد مجموعة من الصفات التي من أبزرها الصفات الشخصية والمهنية والاجتماعية.

ومن خلال ما تقدم ومن الأهمية الكبرى للمدير كقائد تربوي، كان لا بد من التعرف على أهم الصفات التي من الواجب أن يتصف فيها القيادة المدرسية والتي تجعل منه قائداً ناجحاً يتغلب على المعيقات التي قد تحول دون نجاحه، وتحقيق أهداف المدرسة. ومن هنا حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: **ما تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس؟**

المبحث الأول: الإطار النظري

يعتبر القائد التربوي هو الرئيس المباشر لجميع المعلمين والعاملين في المدرسة، وهو الذي يقوم بتوجيههم إلى الطرق المساعدة في تحقيق أهداف المدرسة، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والعاملين والإداريين وأولياء أمور الطلبة وحتى المراجعين والمشرفين، ونظراً لأهمية دوره كان لابد لنا من توضيح أهم الصفات التي يجب أن تتوافر لديه.

أولاً: مفهوم القيادة التربوية

القيادة "مشتقة من الفعل (قاد) وهي قاد يقود قوداً وقيادة وقياداً. قاد الدابة مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواداً وقادة، والقيادة هي مهنة القائد" (المعجم الوسيط، 2004، ص60). والقيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، وهي عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة (الشريف، 2004)، وتعرفها أبو النور (2012) بأنها "القدرات والإمكانيات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف".

وأما مفهوم القيادة التربوية فيرى الشريف (2004) بأنها مشتقة من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كانت تركز على التفاعل بين مدير المدرسة والعملية الإدارية. والقيادة مفهومها العام غير القيادة التربوية والي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد. ومن ذلك نرى أن القيادة التربوية تعني بأنها عملية التأثير التي يقوم بها مدير المدرسة في مدرسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.

وعرّف أبو علي (2010) القائد التربوي بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة.

أما بونت وآخرون (Pont, et., al., 2008: 18) فيرون أن القيادة التربوية هي عبارة عن عملية التأثير الجماعي التي يتم بموجبها ممارسة نفوذها المتعمد من قبل شخص ما على غيرهم من الناس لتنظيم الأنشطة والعلاقات في مجموعة أو مؤسسة، والقائد يقوم بدوره في أهداف مرسومة أو النتائج التي من المتوقع أن تؤدي عملية النفوذ.

ونتيجة لما سبق عرضه؛ يعرف الباحثان القيادة التربوية بأنّها توجيه طاقات ومواهب المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من خلال التحسينات العملية والمواد التعليمية والدورات التدريبية.

ثانياً: خصائص القيادة التربوية الناجحة

هناك مجموعة الخصائص التي يتوجب على القيادة التربوية الناجحة أن تمتلكها كما ذكر ذلك (Leithwood, et., al., 2006) وهي أن يحدد بوضوح الأهداف والتوجه والمسؤوليات لكل معلم في العمل، وأن يوفر جميع المعلومات الضرورية لكل المعلمين على قدم المساواة، وأن يعمل مع المعلمين في وضع نتائج غير متوقعة وتحقيق تلك النتائج، والتأكد من أن المعلمين يؤدون واجبهم على أكمل وجه، وأن يمنح الحرية للمعلمين باختيار الطرق المناسبة لتعليم طلبتهم، كما يجب أن يمتلك قدرة ذهنية وليس بالضرورة أن يكون عبقرياً، وأن يمتلك فهماً

عاماً وثقافة واسعة، وأن يكون لديه القدرة على التخاطب والتفاهم، وقوة شخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة وهمة النفس والعزم والتصميم من صفات القائد الناجح، وكذلك مهارات اجتماعية، فلا بد للقيادة المدرسية أن تعتمد على المهارات الاجتماعية لتقدر مشاعر الآخرين وميولهم واحترامها.

فيما أشارت الحريري (2008) إلى صفات القيادة التربوية تتمثل في الصفات والخصائص الذاتي التي تشمل الصفات الذكاء والحماس، والقدرة على الإبداع والتحمل، والإقناع والنشاط الذهني والحركي، وكذلك تشمل الصفات المكتسبة مثل الشعور بالمسؤولية والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات وتدريب المرؤوسين والاطلاع الدائم والاستفادة من الدراسات الحديثة، كما تشمل الصفات على الصفات المهنية من خلال تنمية روح العمل الفريقي لديه، وتقوية ارتباط الأفراد عاطفياً وذهنياً في العمل، ورفع مستوى الإنتاج لدى المنظمة، والقدرة على إحداث التغيير المرغوب، والقدرة على التأثير في الآخرين، وتشمل على الصفات الأخلاقية مثل احترام الآخرين واحترام الأنظمة والقوانين المعمول بها، ومعاملة الجميع بالعدل والمساواة.

ونتيجة لما سبق ذكره؛ يرصد الباحثان مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتمتع بها القيادة، ويذكران منها ما يلي:

النزاهة، والشعور بالمسؤولية، أن يكون قادراً على التفويض، وتوفير الاستقلالية بالعمل، وأن يكون قادراً على الاتصال والتواصل مع الآخرين، وأن يمتلك الوعي الذاتي، الاهتمام بإنجازات الآخرين وتقدير جهودهم، وأن يكون قادراً على التعلم والتعليم، وأن يكون مرناً في التعامل وفي القرارات التي يتخذها، وأن يمتلك شخصية مؤثرة وذات ثقة عالية، وأن يكون شجاعاً في مواجهة المشكلات، وأن يسعى لتنمية قدرات الآخرين، وأن يحترم الآخرين.

ثالثاً: رأي الباحثين في خصائص القيادة التربوية

لقد أكد غالبية الباحثين على أن خصائص القيادة تلعب دوراً بارزاً في أسلوبه القيادي، ومن هؤلاء الباحثين أبو طاحون (2012) وعبودي (2010) والحريري (2008) وهم يرون أن القيادة ما هي إلا تعبير وانعكاس لخصائص القائد ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يعمل فيه، كما وأن الصفات القيادية تساعد القائد في النهوض بمؤسسته وبلوغ الأهداف التي يطمح تحقيقها بدقة وفاعلية.

فيما يرى ثومبسون (Thompson, 2017) أنه وعلى الرغم من أهمية وضرورة امتلاك القائد التربوي للصفات الشخصية إلا أنها لا تكفي وحدها بل من الواجب أن يمتلك القائد الخبرة والمهارة اللازمة لكي يستطيع أن ينتهج نهجاً ملائماً وقيادياً في المؤسسات التربوية.

ونتيجة لما سبق ذكره؛ يرى الباحثان أنّ هناك العديد من خصائص القيادة التربوية، ومنها ما يلي:

معرفة القيادي التربوي لنفسه وقيمه، وأن يلتزم التزاماً شخصياً بأن يكون صادقاً مع نفسه ومع فريق عمله في جميع الأوقات، وأن يعمل على تعزيز الصدق والنزاهة في أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأن يعترف بأخطائه، وأن يتحمل مسؤولية أعماله، وأن يكون مستمعاً جيداً للمعلمين والطلاب، وأن يتعلم مواهبهم واهتماماتهم، وأن يعمل على تفويضهم، وتمكينهم من تحمل المسؤولية عن المهام والمشاريع، وأن يكون متواجداً لتدريبهم وإرشادهم

وتوجيههم. وأن يسعى دائماً للبحث عن المعلومات والمعرفة، والعمل على تبادلها مع معلميه وطلابه، وأن يكون على تواصل دائم مع العالم عبر الشبكة العنكبوتية، وأن يتابع المنظمات المتعلقة بالتعليم الدولي.

ومن الخصائص الأخرى أن يقدم دائماً نهجاً إيجابياً، وأن يخصص وقتاً للتحدث مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، وأن يكون واثقاً بنفسه وبمعلميه وطلابه، وأن يكون ملتزماً ومتفانياً في عمله ليكون قدوةً لمعلميه وطلابه. وكذلك أن يسعى دائماً للنمو والتقدم بحيث لا يتوقف عن التعلم، وأن يكون قادراً على التفكير دائماً خارج الصندوق للبحث عن الإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

لقد بحثت عدد من الدراسات السابقة في الصفات التي من الواجب أن تتوافر في القيادات التربوية، ومن تلك الدراسات:

أجرى **الرويلي (2018)** دراسة هدفت إلى تحديد مفهوم القائدة التربوية في الفكر الإسلامي، والتعرف على أهم المبادئ التي تقوم عليها، وأهم السمات التي يجب توافرها في القائد التربوي في الفكر الإسلامي. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع الدراسات، والتقارير، والوثائق من مصادر متنوعة وتحليلها ونقدها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التربوية في الفكر الإسلامي هي القدرة على توجيه نشاطات العاملين في المنظمة التربوية وتنسيقها لتحقيق أهدافها التربوية، وتوصلت إلى أن أهم المبادئ التي يجب أن تتوفر في القيادي هي الإيمان بالله وحده والاعتراف بوجوده، والعدل، والمساواة، والشورى، وأما أهم السمات فهي الصدق في الأقوال والأفعال، والقوة واللياقة البدنية، والعلم، والقدوة الحسنة.

وأجرى **أبو زايد (2015)** دراسة هدفت إلى التعرف على سمات الشخصية القيادية المميزة (العقلية المعرفية، الوجدانية الانفعالية، الاجتماعية، الجسمية) لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (268) مديراً. وقد أظهرت النتائج أن سمات الشخصية القيادية المتوفرة لدى المديرين قد أتت بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب هذه السمات لدى المديرين هي السمات الاجتماعية وتليها السمات العقلية المعرفية، وتلتها السمات القيادية الجسمية، وأخيراً الوجدانية الانفعالية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى **ضو (2013)** دراسة هدفت إلى استعراض أهم صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانة وزعت على عينة قوامها (150) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الجفارة الليبية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الصفات لدى المديرين تتوافر بدرجة عالية وكان في مقدمتها الصفات المهنية، تليها الصفات الشخصية، ثم الصفات الاجتماعية، فالصفات الأخلاقية، وأخيراً الصفات الانفعالية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير

سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى **الأنصاري (2008)** دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين مدى توفر السمات الشخصية القيادية المطلوبة وبعض المتغيرات الديمغرافية. وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة قوامها (58) مديراً ومديرة، و(493) معلماً ومعلمة من مدينة طرابلس بليبيا. وقد أظهرت النتائج أن السمات الشخصية القيادية المتوفر لدى مديري المدارس الثانوية قد أتت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة.

وأجرى **شارما (Sharma, 2007)** دراسة هدفت إلى معرفة الخصائص القيادية لدى مديري مدارس ماليزيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة وزعت على عينة تكونت من (300) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج بأن مستوى الصفات القيادية لدى مديري المدارس كان متوسطاً.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما سبق من دراسات تناولت الخصائص القيادية لدى مديري المدارس، ودرجة التدرج في تلك الخصائص، فقد أتت الدراسة الحالية كمداد للدراسات السابقة العالمية والعربية والمحلية والتي كانت تتناول الخصائص القيادية لدى مديري المدارس كمتغير من الواجب الاهتمام به وعلاقته بالعديد من المتغيرات الديموغرافية. وتقوم الدراسة الحالية بتناول موضوع تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس، وهذا التوجه يبرز أصالة الدراسة الحالية وتميزها، وذلك نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بمنطقة القدس، حيث أن هذه الدراسة قد جاءت للإضافة إلى الأدب التربوي والعمل على إثرائه، وكذلك لسد الثغرة نتيجة الندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الجانب من الدراسة في مدارس القدس وبكافة مرحلها التعليمية، بما فيها المرحلة الأساسية.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة لكونها تسهم في ارتقاء العمل والمعلمين داخل المؤسسات التربوية، كما أنها تفيد الاختصاصيين بمعرفة أهم الصفات القيادية التي من الواجب أن تتوافر لدى القيادات التربوية في المؤسسات التربوية وخاصة مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وهذا فيما يخص الجانب النظري.

وأما في الجانب التطبيقي فهي قد تفيد صانعي القرار في اختيار مديري مدارس المرحلة الأساسية في المدارس العربية في مدينة القدس، وغيرها من المراحل التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: مصطلحات الدراسة

الصفات: "هي مجموعة السمات الشخصية والمهنية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية التي تميز الفرد، أو تمكنه من القيام بالوظائف على خير وجهة" (ضو، 2013: 66).

القيادة: "هي القدرة التي يستأثر بها المدير على أصحاب العلاقة بالتنظيم معلمين وغيرهم، وذلك بما يتمتع به

الصفات (شخصية، اجتماعية، مهنية، أخلاقية، انفعالية) وبالتالي إرشادهم وتوجيههم وشحذ هممهم، وزرع المحبة والتعاون والثقة فيهم، واستيعابهم وكسب ثقتهم للعمل سوياً وطواعيةً لتحقيق أهداف المنظمة" (أبو زايد، 2015: 8).

القيادة المدرسية: "هي القيادة التي تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون مدير المدرسة بارعاً في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المعلمين واستمالتهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية" (الحريري، 2008: 14).

الاتجاهات: "هو استعداد للوقوف مع موضوع معين أو ضده بالتفضيل أو لا تفضيل وتترجم في شكل سلوكات منها: الحب، الكره، المقت، الخوف، الاستياء وغيرها" (معمري، 2016: 9).

اتجاهات المعلمين: فهي وجهة نظر المعلمين بالسلب أو الإيجاب نحو ما يطرح عليهم من فقرات في بنود الاستبيان وتكون النتيجة سلبية أو إيجابية حول الصفات التي تتوافر في القائد المدرسي.

ثالثاً: حدود الدراسة

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2020-2021م.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الأساسية العربية في مدينة القدس.
- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس العربية في مدينة القدس.

رابعاً: منهجية الدراسة

تم استخدام منهج البحث الكمي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثيَّة التّي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظَّاهرة محل الدّراسة، ويعتبر هذا المنهج هو الأنسب لإجراء مثل هذه الدّراسة.

خامساً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس العربية في مدينة القدس للمرحلة الأساسية والذين هم على رأس عملهم خلال إجراء البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2021/2020م.

سادساً: عينة الدراسة

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من المعلمين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس المرحلة الأساسية في مدينة القدس، والذين بلغ عددهم حوالي (140) معلم ومعلمة. والجدول (1) يوضح خصائص العينة الديمغرافية.

جدول رقم (1): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس			
ذكر	54	38.6	–
أنثى	86	61.4	
المؤهل العلمي			
بكالوريوس فأقل	52	37.1	–
ماجستير	52	37.1	
أعلى من ماجستير	36	25.7	
سنوات الخبرة			
5-1	32	22.9	–
10-6	82	58.6	
11 فما فوق	26	18.6	

سابعاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة مقسمة إلى جزأين تم إعدادها من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ومنها دراسة أبو زايد (2015)، ودراسة ضو (2013)، ودراسة الحريري (2008)، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية كما هي مبينة في (الملحق)، وهي على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن (37) فقرة تدور حول خمسة مجالات لقياس الصفات التي تتوفير في القيادة المدرسية، وهي موزعة على النحو الآتي: الصفات الشخصية، الصفات المهنية، الصفات الاجتماعية، الصفات الأخلاقية، الصفات الانفعالية.

ثامناً: صدق أداة الدراسة

بعد القيام بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف التربوي حيث قام بإبداء رأيه على فقراتها، وذلك من حيث: مدى وضوح الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أو حذف أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، والتي في ضوئها تم

تعديل الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

تاسعاً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداء من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفاً، حيث بلغت قيمة الثبات (0.96)، وبذلك تمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات وبالتالي يمكن أن تفي بأغراض الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3):نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الصفات الشخصية	140	10	0.80
الصفات المهنية	140	10	0.89
الصفات الاجتماعية	140	5	0.89
الصفات الأخلاقية	140	6	0.89
الصفات الانفعالية	140	6	0.89
الدرجة الكلية	**140**	**37**	**0.96**

عاشراً: متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: يتكون من:

- الجنس: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس، دبلوم + بكالوريوس، ماجستير.
- سنوات الخبر: أقل من 5 سنوات، 5 – 10 سنوات، 11 سنة فأكثر.

المتغيرات التابعة: تدريج الصفات التي تتوفر في مدير المدرسة.

الحادي عشر: المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة 5 درجات، أوافق (4) درجات، محايد 3 درجات، معارض درجتين، وأعطيت معارض بشدة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة، زادت درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس

والعكس صحيح. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى α=0.05، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار ت (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of (Variance)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المبحث الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الأول

ما درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الشخصية	140	4.47	0.38
الصفات المهنية	140	4.35	0.49
الصفات الاجتماعية	140	4.27	0.61
الصفات الأخلاقية	140	4.53	0.52
الصفات الانفعالية	140	4.42	0.55
الدرجة الكلية	**140**	**4.41**	**0.44**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (4.41)، مع انحراف معياري (0.44).

سؤال الدراسة الثاني:

ما أهم مظاهر الصفات الشخصية؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الشخصية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الشخصية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q9	يسعى لأن يكون القدوة الحسنة لطاقمه التعليمي وطلبته.	4.66	0.67	كبيرة
q10	لديه ثقة بنفسه قوية.	4.63	0.64	كبيرة
q7	يمتلك الشجاعة الفذة في اتخاذ القرارات السليمة وقت الأزمات.	4.57	0.60	كبيرة
q6	يتمتع بشخصية جادة ومنضبطة.	4.51	0.73	كبيرة
q8	يتوفر لديه الصبر والتصميم والمثابرة.	4.49	0.55	كبيرة
q1	يتمتع بالحيوية والنشاط.	4.46	0.58	كبيرة
q2	يتمتع بقدر كافٍ من الصحة النفسية.	4.44	0.73	كبيرة
q3	يمتلك درجة من الفصاحة والبيان.	4.43	0.60	كبيرة
q4	يتمتع بدرجة كبيرة من الذكاء والفطنة.	4.34	0.63	كبيرة
q5	يتمتع بمظهر شخصي جذاب.	4.26	0.55	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.47	0.38	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الصفات الشخصية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.47). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي يسعى لأن يكون القدوة الحسنة لطاقمه التعليمي وطلبته بمتوسط (4.66)، تبعها لديه ثقة بنفسه قوية بمتوسط (4.63).

سؤال الدراسة الثالث

ما أهم مظاهر الصفات المهنية؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات المهنية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات المهنية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q4	له القدرة على مواجهة المواقف الصعبة.	4.57	0.60	كبيرة
q3	لديه القدرة على اتخاذ القرار السليم.	4.54	0.69	كبيرة
q5	يهتم بتوجيه وإرشاد المعلمين والطلبة أكاديمياً.	4.43	0.65	كبيرة
q1	لديه خبرة عالية في مجال عمله التربوي.	4.43	0.60	كبيرة
q9	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين بشكل دائم.	4.37	0.83	كبيرة
q7	لديه الإلمام الكافي بالمناهج التربوية.	4.31	0.71	كبيرة
q6	يدرك أهداف العملية التعليمية وترجمتها إلى أنشطة.	4.29	0.51	كبيرة
q2	يمهد لعمله بطريقة ممتازة.	4.29	0.61	كبيرة
q10	يسعى لتحقيق التوازن بين حاجات المعلمين وأهداف المدرسة.	4.23	0.68	كبيرة
q8	يتجنب الروتين الإداري.	4.09	0.88	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.35	0.49	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الصفات المهنية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.35). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا له القدرة على مواجهة المواقف الصعبة بمتوسط (4.57)، تبعها لديه القدرة على اتخاذ القرار السليم بمتوسط (4.54).

سؤال الدراسة الرابع

ما أهم مظاهر الصفات الاجتماعية؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الاجتماعية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الاجتماعية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q3	يعامل المعلمين معاملة حسنة.	4.46	0.60	كبيرة
q1	يتناقش مع المعلمين ويستمع إلى آرائهم.	4.43	0.80	كبيرة
q2	اجتماعي في تعامله مع زملائه.	4.24	0.69	كبيرة
q4	يتقبل أعذار المعلمين.	4.23	0.68	كبيرة
q5	يستمع إلى مشاكل المعلمين.	4.00	0.86	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.27	0.61	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الصفات الاجتماعية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.27). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي يعامل المعلمين معاملة حسنة بمتوسط (4.46)، تبعها يتناقش مع المعلمين ويستمع إلى آرائهم بمتوسط (4.43).

سؤال الدراسة الخامس

ما أهم مظاهر الصفات الأخلاقية؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الأخلاقية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الأخلاقية مرتبة حسب الأهمية

تشير

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q4	يحافظ على مواعيده.	4.63	0.54	كبيرة
q1	يتمتع بالأخلاق الفاضلة.	4.60	0.60	كبيرة
q2	مخلص في أداء عمله.	4.60	0.54	كبيرة
q3	يحترم جميع العاملين بالمدرسة.	4.60	0.54	كبيرة
q6	يحترم الأنظمة والقوانين المعمول بها.	4.43	0.65	كبيرة
q5	يعامل الجميع بالعدل والمساواة.	4.33	0.89	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.53	0.52	كبيرة

المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الصفات الأخلاقية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.53). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي يحافظ على مواعيده بمتوسط (4.63)، تبعها يتمتع بالأخلاق الفاضلة بمتوسط (4.60).

سؤال الدراسة السادس

ما أهم مظاهر الصفات الانفعالية؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الانفعالية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الصفات الانفعالية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q2	يعالج المشكلات المدرسية بالحكمة والتعقل.	4.74	0.50	كبيرة
q1	يتمتع بالاستقرار النفسي والثقة العالية.	4.66	0.53	كبيرة
q6	لديه قدرة على ضبط انفعالاته في المواقف الصعبة.	4.51	0.69	كبيرة
q4	يتسم بالهدوء ولا ينفعل لأبسط الأسباب.	4.31	0.71	كبيرة
q3	بشوش ومرح داخل المدرسة وخارجها.	4.20	0.82	كبيرة
q5	لا يستخدم أساليب التهديد والعقاب.	4.11	0.75	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.42	0.55	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الصفات الانفعالية كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.42). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي يعالج المشكلات المدرسية بالحكمة والتعقل بمتوسط (4.74)، تبعها يتمتع بالاستقرار النفسي والثقة العالية بمتوسط (4.66).

ثانياً: الإجابة على فرضيات الدراسة

ينص سؤال فرضيات الدراسة على: هل توجد فروق في صفات القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	ذكر	54	4.47	0.43	68	-0.014	0.989
	أنثى	86	4.47	0.35			
الصفات المهنية	ذكر	54	4.33	0.54	68	-0.231	0.818
	أنثى	86	4.36	0.45			
الصفات الاجتماعية	ذكر	54	4.22	0.64	68	-0.528	0.599
	أنثى	86	4.30	0.60			
الصفات الأخلاقية	ذكر	54	4.54	0.58	68	0.155	0.877
	أنثى	86	4.52	0.48			
الصفات الانفعالية	ذكر	54	4.42	0.59	68	0.025	0.980
	أنثى	86	4.42	0.52			
الدرجة الكلية	ذكر	54	4.40	0.49	68	-0.137	0.891
	أنثى	86	4.42	0.40			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول السابق.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	بين المجموعات	0.371	2	0.186	1.274	0.286
	داخل المجموعات	9.766	67	0.146		
	المجموع	10.138	69			
الصفات المهنية	بين المجموعات	0.091	2	0.045	0.182	0.834
	داخل المجموعات	16.643	67	0.248		
	المجموع	16.734	69			
الصفات الاجتماعية	بين المجموعات	1.020	2	0.510	1.363	0.263
	داخل المجموعات	25.063	67	0.374		
	المجموع	26.083	69			
الصفات الأخلاقية	بين المجموعات	0.283	2	0.142	0.515	0.600
	داخل المجموعات	18.455	67	0.275		
	المجموع	18.738	69			
الصفات الانفعالية	بين المجموعات	0.865	2	0.433	1.436	0.245
	داخل المجموعات	20.173	67	0.301		
	المجموع	21.038	69			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.137	2	0.068	0.345	0.709
	داخل المجموعات	13.262	67	0.198		
	المجموع	13.399	69			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الشخصية	بكالوريوس فأقل	52	4.51	0.37
	ماجستير	52	4.53	0.35
	أعلى من ماجستير	36	4.35	0.42
الصفات المهنية	بكالوريوس فأقل	52	4.35	0.47
	ماجستير	52	4.31	0.46
	أعلى من ماجستير	36	4.41	0.57
الصفات الاجتماعية	بكالوريوس فأقل	52	4.40	0.64
	ماجستير	52	4.25	0.45
	أعلى من ماجستير	36	4.10	0.75
الصفات الأخلاقية	بكالوريوس فأقل	52	4.60	0.44
	ماجستير	52	4.45	0.48
	أعلى من ماجستير	36	4.53	0.66
الصفات الانفعالية	بكالوريوس فأقل	52	4.54	0.58
	ماجستير	52	4.28	0.47
	أعلى من ماجستير	36	4.44	0.59
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	52	4.47	0.41
	ماجستير	52	4.38	0.41
	أعلى من ماجستير	36	4.37	0.52

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≤0.05 في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	بين المجموعات	0.472	2	0.236	1.637	0.202
	داخل المجموعات	9.666	67	0.144		
	المجموع	10.138	69			
الصفات المهنية	بين المجموعات	0.228	2	0.114	0.462	0.632
	داخل المجموعات	16.506	67	0.246		
	المجموع	16.734	69			
الصفات الاجتماعية	بين المجموعات	0.736	2	0.368	0.972	0.384
	داخل المجموعات	25.347	67	0.378		
	المجموع	26.083	69			
الصفات الأخلاقية	بين المجموعات	0.228	2	0.114	0.413	0.664
	داخل المجموعات	18.511	67	0.276		
	المجموع	18.738	69			
الصفات الانفعالية	بين المجموعات	0.131	2	0.065	0.210	0.811
	داخل المجموعات	20.907	67	0.312		
	المجموع	21.038	69			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.186	2	0.093	0.473	0.625
	داخل المجموعات	13.212	67	0.197		
	المجموع	13.399	69			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α≤0.05 في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الشخصية	5-1	32	4.61	0.20
	10-6	82	4.41	0.42
	11 فما فوق	26	4.51	0.40
الصفات المهنية	5-1	32	4.38	0.37
	10-6	82	4.30	0.52
	11 فما فوق	26	4.45	0.53
الصفات الاجتماعية	5-1	32	4.41	0.56
	10-6	82	4.27	0.62
	11 فما فوق	26	4.09	0.64
الصفات الأخلاقية	5-1	32	4.58	0.44
	10-6	82	4.48	0.53
	11 فما فوق	26	4.61	0.58
الصفات الانفعالية	5-1	32	4.44	0.47
	10-6	82	4.39	0.58
	11 فما فوق	26	4.50	0.55
الدرجة الكلية	5-1	32	4.49	0.30
	10-6	82	4.37	0.47
	11 فما فوق	26	4.45	0.48

مناقشة عرض النتائج وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

أولاً: مناقشة تساؤلات الدراسة

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

ما درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4).

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (4) أن درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أن الصفات الشخصية التي تتوفر في القيادة المدرسية قد أتت في المرتبة الأولى، وتلتها الصفات المهنية، ثم الصفات الاجتماعية، ثم الأخلاقية، وأخيراً الانفعالية.

وربما يعود السبب في ذلك لكون مهمة القيادة المدرسية لم يعد تلك المهمة السهلة التي كان يتبعها مدير المدرسة والتي تنحصر في مراقبة مهام المعلمين وحضور وغياب الطلبة والعاملين، لكن أصبحت مهمة صعبة مشتملة على كافة عناصر العملية التعليمية التي تتمثل في: التلاميذ، المعلمين، والعاملين في المدرسة، والمناهج التعليمية، والجداول المدرسية، والأنشطة المدرسية وتنظيمها، وتجهيزاتها، وتطوير خبرات المعلمين، وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكذلك أولياء أمور الطلبة وغيرها من المهام، التي تتطلب من القيادة المدرسية الإشراف والتنسيق والمتابعة الحثيثة والمستمرة، وبالطبع فإن هذه المهام لكي يتم القيام بها على أكمل وجه يجب أن يتمتع المدير لكونه القائد بعدة صفات تساعده على القيام بهذه الأعباء الملقاة على عاتقه.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة أبو زيد (2015) ودراسة ضو (2013) التي وجدتا أن درجة الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية قد أتت بدرجة عالية.

بينما اختلفت مع دراسة شارما (Sharma, 2007) التي أشارت إلى أن درجة الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية قد أتت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

ما أهم مظاهر الصفات الشخصية؟

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (5) أن درجة الصفات الشخصية كانت كبيرة، إذ حسب ما أوضحه أفراد

عينة الدراسة أن مدير المدرسة يسعى لأن يكون القدوة الحسنة لطاقمه التعليمي وطلبته، وأن لديه ثقة بنفسه قوية، ويمتلك الشجاعة الفذة في اتخاذ القرارات السليمة وقت الأزمات، ويتمتع بشخصية جادة ومنضبطة، كما يتوفر لديه الصبر والتصميم والمثابرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العملية التعليمية لم تعد تلك الأساليب التقليدية التي تقوم فقط على المراقبة وتوجيه الأوامر ولكن أصبحت مبنية على بناء العلاقات داخل المدرسة وخارجها، من خلال بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة مع أسر الطلبة، ومؤسسات المجتمع المحلي، وهذا الأمر لن يستطيع أحد القيام به إلا إن كانت لديه الخبرة الكافية في المجال التربوي ويتمتع بشخصية قوية ومتفهمة وواعية لكافة الظروف المحيطة بالمدرسة والأساليب والطرق التي يمكن استغلالها في خدمة العملية التعليمية، ولهذا نالت الصفات الشخصية على المرتبة الأولى، وحصولها على درجة عالية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ضو (2013) التي أشارت حصول الصفات الشخصية على درجة عالية، ولكنها اختلفت معها في الترتيب، حيث حصلت الصفات الشخصية على المرتبة الثانية.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

ما أهم مظاهر الصفات المهنية؟

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (6) أن درجة الصفات المهنية كانت كبيرة، وبالنظر إلى ما أشار إليه أفراد عينة الدراسة تبين أن القيادة المدرسية يجب أن تكون قادرة على مواجهة المواقف الصعبة، والقدرة على اتخاذ القرار السليم، والاهتمام بتوجيه وإرشاد المعلمين والطلبة أكاديمياً، ولديه خبرة عالية في مجال عمله التربوي، والعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين بشكل دائم.

وربما يعود حصول هذه الصفة على الدرجة الكبيرة هو العملية التربوية تقوم في الوقت الحاضر على الأسس التربوية والنفسية، أي أصبحت القيادة المدرسية تعنى بتوفير كل الظروف المناسبة للعملية التعليمية إن كان للطالب أو للمعلم، وخاصة للطالب فأخذت تهتم بتحسين وتطوير المناهج التعليمية والأنشطة وطرق واساليب استغلالها، وطرق توظيفها في خدمة المنهاج التعليمي ولمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، ولكي يستطيع القائد المدرسي أن يقوم بهذه الأمور وغيرها داخل المدرسة وخارجها فإنه من الواجب عليه أن يمتلك الصفة المهنية والتي يجب أن تكون بمستوى عالٍ لديه.

وهذا يتفق مع دراسة أبو زيد (2015) وضو (2013) والأنصاري (2008) الذين أكدوا على ضرورة امتلاك الصفات المهنية والمعرفية لدى القائد المدرسي والتي أتت لديهم بدرجة مرتفعة، ولكن أتت بترتيب مختلف لدى دراسة ضو (2013) والتي أتت بالمرتبة الثانية.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع

ما أهم مظاهر الصفات الاجتماعية؟

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (7) أن درجة الصفات الاجتماعية كانت كبيرة، وبالنظر إلى ما أشار إليه

أفرد عينة الدراسة تبين أن القيادة المدرسية تتعامل مع المعلمين معاملة حسنة، وتتناقش معهم وتستمع لآرائهم، وهم اجتماعيين في تعاملهم مع زملائهم، كما أنهم يتقبلون أعذار المعلمين، ويستمعون إلى مشاكلهم.

وقد يعود السبب في حصول الصفات الاجتماعية على المرتبة الثالثة ولكن بدرجة كبيرة أيضاً هو إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الصفات الاجتماعية للقيادة المدرسية، فهذه الصفة توضح قدرة القائد على تحقيق الاتصال السليم والمثمر مع العاملين والمعلمين والطلبة وكذلك على قدرته في الوصول إلى تقديرات سليمة لحالتهم وظروفهم. وربما يعود السبب أيضاً لكون الصفات الاجتماعية تؤدي إلى استقرار وتكامل شخصية القيادي، وتساعده كذلك في بناء علاقات ناجحة مع كل من يتعامل معهم والتي قد يسودها المحبة والاحترام والود والتفاهم والانسجام، وهذا الأمر سيؤدي إلى أن تكون كلمة مدير المدرسة مسموعة وبالتالي يمكنه ذلك من التعامل مع الجميع في الأخذ والعطاء.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو زيد (2015) ودراسة ضو (2013) في حصول الصفات الاجتماعية على درجة مرتفعة، ولكن بترتيب مختلف فدراسة أبو زيد أتت في المرتبة الأولى في حين اتفقت مع دراسة ضو في الترتيب.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس

ما أهم مظاهر الصفات الأخلاقية؟

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (8) أن درجة الصفات الأخلاقية كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج أن القيادة المدرسية كما أفاد أفراد عينة الدراسة تحافظ على مواعيدها، ويتمتعون بالأخلاق الفاضلة، وهم مخلصون في أداء أعمالهم، ويحترمون جميع العاملين بالمدرسة، ويحترمون الأنظمة والقوانين المعمول بها، ويتعاملون مع الجميع بالعدل والمساواة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادة المدرسية أصبحت تدرك أن مسؤولياتها لم تعد تقتصر على حفظ النظام والإشراف على عمليات التلقين ومخاطبة الجهات الرسمية، بل أصبحت تواجه متغيرات جديدة في المدرسة التي تقودها، ولا يكفي الاختيار الموفق والتدريب المنظم لمدير المدرسة، إذا لم لم يلتزم بأخلاقيات القيادة المدرسية، أو لم يمتلك الصفات الأخلاقية، حيث إن القوانين والرقابة لا يمكن أن تكون رادعاً للسلوك إذا لم يكن هناك قواعد وأصول مهنية يؤمن بها المدير ويعمل على ضوئها.

كما ويمكن القول بأن الصفات الأخلاقية تمثل جانباً مهماً في بنية الشخصية، وتختص هذه الصفات بالقيم والمثل والعادات والمعايير، وتساعد في الوصول إلى الحالة السوية وبالتالي النجاح في العملية القيادية ووصول المدرسة إلى أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ضو (2013) التي أظهرت حصول الصفات الأخلاقية على درجات مرتفعة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة السادس

ما أهم مظاهر الصفات الانفعالية؟

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (9) أن درجة الصفات الانفعالية كانت كبيرة، كذلك أشارت النتائج أن القيادة المدرسة كما أوضح أفراد عينة الدراسة يعالجون المشكلات المدرسية بالحكمة والتعقل، ويتمتعون بالاستقرار النفسي والثقة العالية، ولديهم قدرة على ضبط انفعالاتهم في المواقف الصعبة، ويتسمون بالهدوء ولا ينفعلون لأبسط الأسباب.

وقد تعود هذه النتيجة المرتفعة إلى أن الاتزان الانفعالي والثقة بالنفس والاستقرار النفسي، والمرح، والحكمة والتعقل، وضبط الانفعالات في المواقف الصعبة والهدوء في تحليل الأحداث والسيطرة عليها تؤثر بطريقة إيجابية على المعلمين وعلى سلوكياتهم وكذلك تؤثر على الطلبة وسلوكياتهم، الأمر الذي يجعلهم متزنين وإيجابيين في طريقة التعامل مع القائد المدرسي، كما يبعث الثقة فيما بينهم، وكذلك لا يترددون في التقدم إليه في أي استشارة إدارية أو علمية أو اجتماعية أو تربوية وغيرها، الأمر الذي يقلل الفجوة بين القائد المدرسي وبين المعلمين والطلبة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو زايد (2015) بحصول الصفات الانفعالية على درجات مرتفعة، ولكن اختلفت مع دراسة ضو (2013) في حصولها على درجات متوسطة.

ثانياً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

فيما يلي مناقشة لسؤال فرضية الدراسة الذي ينص على: هل توجد فروق في تدريج صفات القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وفيما يلي نورد مناقشة لكل فرضية على حدى:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس، وقد أشارت نتائج الجدول (9) مستوى الدلالة بلغ (0.891) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية والتي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

يتضح من هذه النتيجة أن عامل الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في تصور المعلمين من أفراد عينة الدراسة للصفات المتوفرة في القيادة المدرسية للمرحلة الأساسية، وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة البيئة التي طبقت عليها الدراسة فكان مجتمع الدراسة متوافق من حيث البيئة التعليمية ويتبع ذات القوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ووزارة المعارف، الأمر الذي ينطبق على كلا الجنسين دون التفريق بين الذكور أو الإناث.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة الأنصاري (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، فيما قد اختلفت النتائج مع دراسة أبو زايد (2015) حيث وجدت فروقاً تعزى لمتغير الجنس لصاح الذكور.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.709) وهي درجة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من هذه النتيجة أن عامل المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مؤثراً في تصور المعلمين من أفراد عينة الدراسة للصفات المتوفرة في القيادة المدرسية للمرحلة الأساسية، وقد يعزى ذلك إلى أن العمل المتعلق بالمجال التربوي بات يقوم على أساس المؤهل العلمي، والاعتماد عليه كمعيار مهم عند الاختيار والتعيين في الوظائف التربوية ولكافة المراحل التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة أبو زايد (2015) ودراسة ضو (2013) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أظهرت نتائج الجدول (13) أن مستوى الدلالة قد بلغت (0.625) وهي درجة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تدريج الصفات التي تتوفر في القيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من هذه النتيجة أن عامل سنوات الخبرة لم يكن عاملاً مؤثراً في تصور المعلمين من أفراد عينة الدراسة للصفات المتوفرة في القيادة المدرسية للمرحلة الأساسية، ويعزى ذلك أيضاً إلى كون المعلمين اليوم على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم إلا أنهم يمتلكون الخبرات الكافية للقدرة على تقييم درجة توافر الصفات لدى القيادة المدرسية نتيجة الدورات التدريبية والتحاقهم بالدورات الاستكمالية.

وهذا يتفق مع دراسة أبو زايد (2015) ودراسة ضو (2013) ودراسة الأنصاري (2008) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وفي الختام نوصي بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في تدريج الصفات الواجب توفرها في القيادة المدرسية على مجتمع مختلف ومرحلة تعليمية مختلفة وبمشاركة أوسع من المستطلعين.

المصادر والمراجع:

أبو النور، مروة. (2012). *العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني "دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو زايد، محمد. (2015). *سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

أبو طاحون، أمل. (2012). *القيادة التربوية الفاعلة*. ط1، عمان: أمواج للنشر والتوزيع.

أبو علي، عبد القادر. (2010). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الأنصاري، محمود. (2008). *مدى توفر السمات الشخصية القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات بالجماهيرية الليبية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جامعة النيلين، السودان.

بوعافية، نعيمة. (2013). *التركيب السكاني لولاية ورقلة (دراسة تحليلية لنتائج تعداد 2008)*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

توماس، ر. هور. (2009). *فن القيادة المدرسية*. نقله إلى العربية (وليد شحادة)، ط1، السعودية: العبيكان للنشر.

الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الرويلي، عبد العزيز. (2018). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي "مبادئ القيادة وسماتها". *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد(7)، عدد(4)، ص22-32.

شاهين، هناء. (2013). *السلوك القيادي للمديرين وعلاقته بالنمو المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

الشريف، طلال. (2004). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الصفار، نشمة. (2013). *تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*

لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم. تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة/ اللقاء السنوي السادس عشر (الاعتماد المدرسي). بيشة، السعودية.

ضو، عمران. (2013). صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون. *مجلة كلية علوم التربية*، جامعة محمد الخامس، عدد(5)، ص65-87.

عبودي، زيد. (2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1، عمان: دار الشروق.

مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط*. ط4. مصر : مكتبة الشروق الدولية.

معمري، أمينة. (2016). *اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو الممارسات الإدارية بمؤسساتهم: دراسة ميدانية بعين البيضاء*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

مناصرية، محمد؛ ولعريط، بشير. (2017). بعض المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بمستوى تقدير الذات لدى أساتذة التعليم الثانوية دراسة ميدانية بولاية قالمة. *حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، عدد(20)، ص715-756.

ناصر، حسن. (2010). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

Leithwood, K., et., al. (2006). *Successful School Leadership "What it is and How it Influences Pupil Learning.* National College for School Leadership. University of Nottingham.

Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). Improving School Leadership. *Policy and practice, OECD*, Vol. (1), P. 1-8.

Sharma, S. (2007). *Attributes of School Principals-Leadership Qualities & Capacities*. University of Malaya, Malaysia.

Thompson, C. (2017). Teachers' Expectations of Educational Leaders' Leadership Approach and Perspectives on the Principalship: Identifying Critical Leadership Paradigms for the 21st Century. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, Vol. (2), Issue (2), P. 1-30.