

عنوان البحث

درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين

بثينا أحمد علي الدهامشة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم، الأردن

بريد الكتروني: Buthina\_80@yahoo.com

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj21026>

تاريخ القبول: 2021/09/25م

تاريخ النشر: 2021/10/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (301) (معلمًا، 108 ومعلمة، 193)، واستخدام المنهج الوصفي، وقد استخدم مقياس القيادة التربوية من أعداد الباحثة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة في الأبعاد الأربعة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى هذه الفروقات لصالح الإناث، وأظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح البكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (22 - 28 سنة).

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، ممارسة مديري المدارس، معلمي المدارس.

**RESEARCH ARTICLE****THE DEGREE TO WHICH SCHOOL ADMINISTRATORS IN AL-GIZA DISTRICT PRACTICE EDUCATIONAL LEADERSHIP FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW.****Buthayna Ahmed Ali Al-Dahamsheh<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Ministry of Education, Jordan  
Email: Buthina\_80@yahoo.com

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj21026>

**Published at 01/10/2021****Accepted at 25/09/2021****Abstract**

The study aimed to reveal the degree of school administrators practice of educational leadership in AL-Giza District from the teachers' point of view, The study sample consisted of (301 ) a male (108 ) and a female (193 ) teacher , and the descriptive approach was used, and the educational leadership scale was used by the researcher, The results showed that the degree of school administrators application of educational leadership from the teachers point of view in AL-Giza Directorate of Education, in the four dimensions is high. The results showed that there were differences at the level of significance (0.05) in the degree to which school principals in AL- Giza Directorate of Education, practice educational leadership. These differences are attributed to the benefit of females. The results showed that there were differences at the level of significance (0.05) in the degree to which school principals in AL-Giza Directorate of Education, practice educational leadership due to the educational qualification variable, and the differences were in the benefit of the bachelor's degree. The results showed that there were differences at the level of significance (0.05) in the degree to which school principals in AL-Giza Directorate of Education practice educational leadership due to the variable years of experience (22-28 years).

**Key Words:** educational leadership, school administrators practice, school teachers.

## المقدمة:

يعد مدير المدرسة أهم عنصر من عناصر الإدارة الفعالة، فهو المرشد والموجه لكل جوانب العملية الإدارية، فهو يعمل كقائد تربوي على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والتي تكون لدية القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتحقيق التكامل بينها (الشديفات، 2016، ص، 143)

وقد إعادة الاهتمام بالقيادة التربوية في الجزء الأول من القرن الحادي والعشرين بسبب الاعتقاد السائد بأن جودة القيادة تحدث فرقاً كبيراً في نتائج المدرسة والطلاب، وهناك أيضاً اعتراف متزايد بأن المدارس تتطلب قادة ومديرين فعالين وذلك لتوفير أفضل تعليم ممكن لطلابهم، تحتاج المدارس إلى معلمين مدربين وملتزمين، لكنهم بدورهم يحتاجون إلى قيادة مدراء إكفاء للغاية ودعم مديري الإدارة العليا والمدراء الآخرين، في حين أن الحاجة إلى قادة أكفاء أمر مؤكد على نطاق واسع، إلا أن هناك قدرًا أقل من اليقين بشأن سلوكيات القيادة التي من المرجح أن تؤدي إلى نتائج إيجابية (Bush, 2007 : p, 1).

يستخدم مصطلح "القيادة التربوية" بشكل أساسي بطريقتين أولاً: يتم استخدامه لوصف أولئك الذين لديهم مناصب عليا في التسلسل الهرمي التنظيمي في مؤسسة تعليمية، أصبح منصب مدير المدرسة الآن "منصبًا قياديًا في المدرسة" حيث غالبًا ما يُشار إلى الفرد الذي يشغل هذا المنصب الآن باسم "قائد المدرسة و ثانيًا: يُستخدم مصطلح "القيادة" لوصف ممارسة القيادة وهو المعنى الذي نهتم به كثيرًا (ASCL, 2017:p, 2).

يمكن النظر إلى القيادة التربوية كممارسة للتأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف في سياق تعليمي ونظام له غرض منطقي، يتطلب مدخلات وموارد لها عمليات تحقق النتائج وتحدث في سياق بيئي (Connolly, :p, 7; James & Fertig, 2019).

والقيادة التربوية لها دور اساسي في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم نحو تحقيق العملية التربوية لأهدافها، فتترك أهمية دور القائد في تنمية الجوانب القيادية في افراد فريقه، من خلال دوره في قيادة العملية التربوية، فتأدية الادوار والمسؤوليات القيادية وحسن القيام بها وكفايتها توصل إلى نجاح القائد التربوي في مهامه (أبو موسى، 2021: ص، 105).

وتتضمن القيادة التربوية الفعالة مجموعة من المبادئ لنجاح دور القائد فروح التعاون للقائد والافراد وتنظيم الأدوار هرميا من القمة إلى القاعدة لا تمنح فمن يشغل مركزاً رسمياً ليس قائداً، والجماعة ومبادئها تتطلب القائد في موقف ما ويمكن أن يكون تابعا في موقف آخر، فالذي يمارس دور القيادة يكون مهتماً بمشاعر وحاجات افراد جماعته التي يشرف عليها (أحمد، 2007).

يؤكد لامبرت أن القيادة لا تتعلق بدور محدد يلفه السلطة الرسمية، بل هي "تحالف مقدس بين التدريس والتعلم والقيادة، حيث يكون التركيز على الإجراءات التقييمية التي تخلق مجتمعات تعلم معقدة ونتائج تعليمية عالية الجودة، ومناخ من التحسين المستمر (Lambert, 2003, p, 425).

وأشار فروست ودورانت (Frost & Durrant, 2003, p, 175-176) إلى أن القيادة الفعالة في المدارس هي القيادة المتمركزة في التعلم والتي تدمج ثلاثة أبعاد حاسمة وهي التعاون، وتجربة مع الممارسة، وجمع الأدلة

واستخدامها على أساس دعم إطار العمل الذي يتضمن التفكير والخطاب النقدي والتخطيط والعمل الاستراتيجي حول التعلم.

للقيادة التربوية ثلاثة جوانب رئيسية وهي قيادة الطلاب، وقيادة المهام التشغيلية التي تحرك المدرسة نحو أهدافها التعليمية، والقيادة من خلال المشاركة (Harris, 2003, p, 315).

وأشار كالدويل و آند سبينكس (Caldwell & Splinks, 1992: p, 16-17) بأن مديري وقادة المدارس يجب أن يكونوا قادرين على تطوير وتنفيذ عملية دورية تتضمن سبع وظائف إدارية: تحديد الأهداف، و تحديد الاحتياجات، و تحديد الأولويات، و التخطيط، و الميزانية، والتنفيذ، والتقييم.

وقد صنف (غباين، 2009، ص، 207) القيادة التربوية إلى ثلاث تصنيفاته وهي كتابي

1- القيادة الديكتاتورية: حيث يتميز القائد الديكتاتوري بأنه مركز السلطة الذي يقوم بانجاز اعماله من خلال الاجبار والتهديد، وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لارضاء القائد.

2- القيادة الاوتوقراطية: وهذا الصنف من القيادة يتشابه مع القيادة الديكتاتورية من حيث مركزية السلطة وعدم افساح المجال امام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، لكنه يتميز القائد الاوتوقراطي بانه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط على الرغم من كونه مركزية السلطة لديه الا انه ليس متسلطاً على مرؤوسه كالقائد الديكتاتورية.

3- القائدة الديمقراطية: وهذا الصنف من القيادة على عكس ما سبق من قيادات حيث يهدف إلى ايجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاوة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويشارك الفريق في السلطة ويأخذ رأيه في معظم القرارات، وينتج عن هذه المشاركة رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة التزامهم.

### مشكلة البحث الحالي

تحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسؤولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة على اكمل وجه، كما أن انماط القيادة لكل مؤسسة تحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسات التعليمية التي تمارس في القيادة واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية (الشحنة، 2020: ص، 75).

ويتأثر الجو المدرسي بنوعية العلاقة السائدة بين جميع اعضاء الاسرة المدرسية بحيث يتطلب من مديري المدارس أن يعملوا على تحقيق نوع من العلاقات الجيدة، وتحقيق قدر من التوازن بين رغبات العاملين وبين متطلبات العمل وواجباته في جو من التعاون والثقة، وذلك باستخدام القيادة التربوية التي تسعى إلى أفضل الممارسة داخل المدرسة (العنبي، 2017: 30).

وأشار شاناز (shanaz) إلى انه يجب إعطاء القيادة والإدارة نفس القدر من الأهمية إذا أرادت المدارس العمل بكفاءة وتحقيق أهدافها، وهناك قيادة وإدارة متميزتان، لكن كلاهما مهم، يتضمن تحدي المنظمات الحديثة وجهة نظر المدير الاستراتيجية، ومضات من الرؤية والتفاني اللذين يوفران القيادة الحكيمة، ونظراً لعمل الباحثة في المجال التربوي فإن الحاجة إلى معرفة درجة القيادة التربوية يوثر بشكل ايجابي على البيئة التعليمية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة على السؤال الرئيسي ما درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين؟

**أسئلة البحث:**

1- ما درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية في لدى مدرء المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة؟

2- هل تختلف استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) من وجهة نظر لمعلمين؟

**أهداف البحث**

هدفت البحث الحالي إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية في لواء الجيزة، وكذا الكشف استجابات عينة الدراسة وفقاً (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**أهمية البحث**

**الأهمية النظرية:** تتبثق أهمية البحث الحالي من خلال موضوع البحوث القيادية التربوية، وتقييم ممارسة مدرء المدارس للقيادة التربوية، تبرز أهمية البحث في تطوير الأدب النظري المرتبط بتلك الفئة التي تساهم في بناء جيل المستقبل.

**الأهمية التطبيقية:** تتبثق الأهمية التطبيقية في البحث الحالي من خلال توفيرها بحث يسلط الضوء على مدرء المدارس، مما قد يساعد المهتمين في هذه الفئة، ويمكن أن تتيح مجالاً للأبحاث الأخرى سواء من خلال فكرة البحث، أو مقياس البحث، ويمكن الاستفادة من نتائج هذه البحث في وزارة التربية والتعليم.

**مصطلحات الاصطلاحية والإجرائية****القيادة التربوية Educational leadership:**

هو ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام المعلمين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتظافر جهودها (علي، 2014، ص، 180).

**وتعرفاً إجرائياً:** هو مقدرة مدرء المدارس على بناء رؤية مدرسية واضحة والعمل وفق تخطيط وتقييم مستمر وتواصل بفاعلية مع المجتمع التربوي وإدارة الموارد المادية والبشرية لصالح العملية التربوية.

**وتقاس إجرائياً:** بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التربوية لدى مديري المدارس.

**الممارسة:** وهي مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات المقياس الأربعة، مجال القيادة والقيم والرؤية، مجال التخطيط والتقييم، مجال الاتصال والتواصل، مجال إدارة الموارد.

**مديري المدارس:** هو الرئيس المباشر في مدرسته التي هي وحدة التعليم التي لا يكون للتعليم كيان إلا بها، ومما يكون بها من نشاط وروح ومتهمة لأبناء الأمة، ويتصل عملة مباشرة مع زملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، وهذا

الاتصال المباشر هو العنصر الحي من التعليم، إذ يستطيع أن يقوم بدور فعال في توجيه المدرسين باعتباره قائداً لهم والمسؤول عن مدرسته (الاغبري، 2000، ص، 26).

### محددات البحث:

تحدد نتائج البحث بما يلي:

- 1- الحدود البشرية: يقتصر البحث على مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة.
- 2- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث معلمين المدارس في مديرية التربية والتعليم الجيزة.
- 3- الحدود الزمانية: تم البدء في تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي بشهر ايلول للعام 2021/2022.
- 4- الحدود الموضوعية : أقتصرت الدراسة على درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة.

### الدراسات والبحوث السابقة :

وأجرى داريش ( Daresh, 2001 ) دراسة هدف إلى التعرف على مزايا وعيوب عمليات الاصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية، ومعرفة الدور الامثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال الامثل للبيئة المدرسية في ضوء الامكانيات المادية المتاحة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج تعاون المجتمع المحلي مع مدرء المدارس، ويستغل مدرء المدارس الامكانيات المتاحة بدرجة متوسطة، ونقص كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية، وأظهرت النتائج عدم الاهتمام بوضع خطط للاصلاح التربوي من اجل رفع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس

وأجرى الشديفات (2016) دراسة هدفت للتعرف الى ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لواء قسبة المفرق في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء قسبة المفرق والبالغ عددهم (2981) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات تم اعتماد استبانة ممارسة القيادة التربوية وتكونت من (36) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت الدراسة الى أن المتوسط الكلي والمتوسط لمجالات الدراسة لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب المجالات كما يأتي: الاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية، والتخطيط والتقييم، والقيادة المتمركزة حول التعلم، والقيادة والقيم والرؤية وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وأجرى العوامرة (2019) هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادات التربوية في التوعية بالفكر الديني المتطرف، وقياس الفروق في دور القيادات التربوية في التوعية بالفكر الديني المتطرف من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس في لواء الجامعة/عمان باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي - الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس، حيث يعمل في لواء الجامعة (1606) معلم ومعلمة، منهم (971) معلمة، (635) معلماً في لواء الجامعة/ عمان، وتكونت عينة الدراسة من



(250) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود درجة موافقة متوسطة نحو دور القيادات التربوية في التوعية بالفكر الديني المتطرف من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادات التربوية في التوعية بالفكر الديني المتطرف تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق بين أفراد عينة الدراسة من درجة البكالوريوس وبين درجة الماجستير، وكانت الفروق لصالح درجة الماجستير، فيما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادات التربوية في التوعية بالفكر الديني المتطرف تعزي لمتغير الخبرة والجنس.

وأجرى صالحى و لخضر (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر أساتذتهم، في ضوء نموذج "باس وأفوليو" Bass and Avolio" ببعض المدارس الثانوية بولاية المدينة، كما هدف البحث أيضاً إلى تحديد طبيعة العلاقة ودلالاتها بين أنماط القيادة الممارسة من طرف المدرسين والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، وتكونت عينة الدراسة من (200) أستاذ وأستاذة، ومعتمداً على المنهج الوصفي، وللإجابة على فرضياته، اعتمد الباحث على أداتين هما: مقياس "القيادة متعدد العوامل" لـ "باس وأفوليو" بعد ترجمته من اللغة الأصلية (الإنجليزية) إلى اللغة العربية، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث (بوظيفة وآخرون 2007)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: إن النمط القيادي السائد حسب نموذج "باس وأفوليو" لدى عينة البحث هو: النمط القيادي التحويلي، توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التسببية) والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

وأجرى الغافرى وسامة وعبدالرحمن (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة التربوية، وتحليل الفروق في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمحافظات التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها استخدم المنهج الوصفي. ومقياس القيادة التربوية لمحمد منير مرسي، ويهدف هذا المقياس إلى قياس القيادة التربوية بمكوناتها الرئيسية التي يؤكد دارسو الإدارة التعليمية والمشتغلون ببحوثها وهي (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال)، تكونت عينة الدراسة من (336) مدير ومديرة من تسع محافظات من المحافظات التعليمية بالسلطنة، وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية: أن مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة التربوية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات مديري المدارس لمستوى ممارسهم للقيادة التربوية (0.60)، وفيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التربوية فقد كان مستوى توظيفهم لقدرات فهم الآخرين والموضوعية في القيادة التربوية مرتفع، أما مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت نتائج التحليل وجود فروق جوهرية في مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التربوية المتمثلة في (الموضوعية، ومعرفة مبادئ الاتصال) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في مستوى توظيف مديري المدارس لأبعاد القيادة التربوية المتمثلة في (استخدام السلطة، المرونة، وفهم الآخرين) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما أن النتائج أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التربوية، تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية باستثناء بعد استخدام السلطة والتي كانت نتائجها لصالح مديري مدارس محافظة البريمي التعليمية.

وأجرى الزواهرة (2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات افراد عينة الدراسة في إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (141) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير استبانة تكونت من (34) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية جاء بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الاولى مجال مهام القيادة التربوية، وفي المرتبة الثانية مجال مفهوم القيادة التربوية، وفي مجال المرتبة الثالثة معوقات القيادة التربوية ضمن درجة تقدير مرتفعة لكل مجال، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير الجنس، و عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات العينة على مجال مفهوم القيادة التربوية ومعوقاته، و وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مجالي مهام القيادة التربوية والاداء ككل تبعاً لمتغير الخبرة.

وأجرى العطاونة (2021) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في بلدة حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وهدفت إلى معرفة فيما اذ كان هناك فروق ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها للمؤهل العملي أو الخبرة أو الجنس، وتكونت عينة الدراسة من (59) معلم ومعلمة (45) ذكور و (20) انثى، واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج ان القيادة المدرسية تلعب دورا كبيرا في تنمية الابداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في بلدة حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها الى المؤهل الاكاديمي لصالح حملة شهادات البكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها الى الخبرة لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تدريسية أكثر من 10 سنوات، وتبين وجود فروق دالة إحصائياً ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها الى الجنس لصالح الاناث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة السابقة اهداف متنوع حيث الاهداف فقد هدفت دراسة داريش (Daresh, 2001) الى والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية، بينما تناول دراسة هدف معرفة معايير القيادة التربوية مثل دراسة الشديفات (2016)، ودراسات هدفت الى معرفة دور القيادة التربوية مثل دراسة العوامرة (2020)، ودراسة العطاونة (2021)، وهدفت دراسة إلى معرفة ادراك القيادة التربوية مثل دراسة الزواهرة (2021)، وتتميز هذه الدراسة من حيث الاهداف في درجة ممارسة القيادة التربوية.

ومن حيث العينة فقد تناولت دراسات مدراء المدارس مثل دراسة داريش (Daresh, 2001)، ودراسة الغافرى وسامة وعبدالرحمن (2020)، اما باقي الدراسات فقد تناول عينة معلمين ومعلمات المدارس مثل دراسة صالحى و لخضر (2020)، ودراسة الزواهرة (2021)، ودراسة العطاونة (2021).

### منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملائمته لموضوع البحث من أجل تقصي طبيعة وأهداف البحث.



## المعالجة الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

3- تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي للإجابة عن السؤال الثاني.

## مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم بالجيزة، وعددهم (1396) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة / قسم التخطيط لعام 2021م، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

## عينة البحث

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وبنسبة (301) معلماً ومعلمة، (108) معلماً و (193) معلمة من مجتمع البحث جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	108	36.2
	انثى	193	63.8
	المجموع	301	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	17	5.7
	بكالوريوس	241	80.3
	ماجستير	33	10.9
	دكتوراه	10	3.2
	المجموع	301	100.0
الخبرة سنوات	1-7 سنوات	116	38.5
	8 - 14 سنة	102	34.0
	15 - 21 سنة	68	22.6
	22 - 28 سنة	15	4.9
	المجموع	301	100.0

## أداة البحث

### مقياس القيادة التربوية

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير مقياس القيادة التربوية وذلك بعد الرجوع الى الأدب النظري والمقاييس ذات العلاقة مثل دراسة الشديفات (2016)، ودراسة الحيدري (2019)، ودراسة مرسي (2020)، وتكونت المقياس من أربعة أبعاد وهي مجال القيادة والقيم والرؤية، مجال التخطيط والتقييم، مجال الاتصال والتواصل، مجال إدارة الموارد.

وللتحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس تم استخدام دلالات الصدق والثبات التالية:

### صدق أداة البحث

أولاً **صدق المحكمين الظاهري**: الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين عددهم (11) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال القيادة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم في مدى ملائمة الفقرات وانتمائها للأبعاد التي تنتمي إليها، وكذلك للتحقق من مدى مناسبة الصياغة لغوياً للفئة المستهدفة، وتم إجراء التعديلات في ضوء آراء المحكمين، واقتراحاتهم واتفاق (9 من أصل 12)، وبناء عليه تم إجراء (7) تعديلات لغوية على المقياس.

### ثبات أداة الدراسة:

لأغراض التحقق من ثبات الأداة وثبات الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها، فقد تمّ حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha على بيانات التطبيق الأول للعيّنة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها؛ وذلك كما في الجدول (2).

جدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وللدرجة الكلية للمقياس

المجال	الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
القيادة والقيم والرؤية	0.91	8
التخطيط والتقييم	0.93	8
الاتصال والتواصل	0.95	8
إدارة الموارد	0.94	8
الأداة ككل	0.98	32

يلاحظ من الجدول (2) أنّ قيم كرونباخ ألفا لمجالات استبانة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية في لدى مدرء المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة والدرجة الكلية، تراوحت بين (0.91-0.98)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

**طريقة تصحيح المقياس**: للمقياس أربعة أبعاد، ويتم تطبيق المقياس المكون من (32) فقرة والمستجيب لهذا المقياس هم معلمين المدارس في لواء الجيزة، وتعطى الدرجات في حالة ارتفاع معدل القيادة التربوية كما يلي: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1)، ويتم عكس التقديرات في حالة الاتجاه المرتبط بانخفاض معدل القيادة التربوية، ولتفسير فقرات المقياس يتم استخدام المدى وفيه تقسم الدرجة حسب المتوسط الحسابي للفقرة بين (1-5) إلى ثلاث مستويات على النحو التالي، الدرجة بين (1-2.33) مستوى منخفض، والدرجة بين (2.34-3.66) مستوى متوسط، والدرجة بين (3.67-5) مستوى مرتفع من القيادة التربوية.

### نتائج البحث ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب، ودرجات الفقرة لكل فقرة على حده ثمّ الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية، و الجدول (3) يوضّح النتائج المتعلقة بذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس القيادة في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال	الرّتبة
مرتفعة	.55	4.45	القيادة والقيم والرؤية	1	1
مرتفعة	.65	4.37	التخطيط والتقييم	2	2
مرتفعة	.68	4.36	الاتصال والتواصل	3	3
مرتفعة	.75	4.26	إدارة الموارد	4	4
مرتفعة	.62	4.36	الاداة ككل		

يبين الجدول رقم (3) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.26 - 4.45) حيث حصل المجال الأول: القيادة والقيم والرؤية على المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.45)، وبانحراف معياري (0.55)، والمجال الثاني: التخطيط والتقييم بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.37)، وبانحراف معياري (0.65) على التوالي، أمّا المجال الثالث: الاتصال والتواصل فقد جاء بالمرتبة الثالث بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.36)، وبانحراف معياري (0.68)، أمّا المجال الرابع: إدارة الموارد فقد جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.26)، وبانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام لدرجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية في لدى مدرّاء المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة فقد بلغت قيمته (4.36)، وبانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال القيادة والقيم والرؤية

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال القيادة والقيم والرؤية لمدير المدرسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرّتبة
مرتفعة	0.62	4.55	يسعى المدير الى رفع الروح المعنوية داخل المدرسة	6	1
مرتفعة	0.64	4.51	يعمل مدير المدرسة على نشر قيم وزارة التربية والتعليم	8	2
مرتفعة	0.62	4.49	يلهم الآخرين لظهور مستويات مرتفعة من القيم والسلوك الأخلاقي	4	3
مرتفعة	0.72	4.46	يشرك الآخرين في تقاسم ادوار القيادة ويفوضهم مهام	3	4

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
					ومسؤوليات
مرتفعة	0.71	4.45	يساعد مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير قدراتهم	7	5
مرتفعة	0.69	4.44	يتعاون مع الاخرين لمراجعة رؤية المدرسة ورسالتها بانتظام	2	6
مرتفعة	0.74	4.42	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة بمشاركة مع الاطراف المعنية	1	7
مرتفعة	0.81	4.32	ينقل للمعلمين وللطلاب في المدرسة رؤيا ورسالة قوية تعطي إحساسا بالتحدي	5	8
مرتفعة	.55	4.45	<b>المجال ككل</b>		

يُبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.32 - 4.55)، حيث جاءت الفقرة (6) التي نصت على " يسعى المدير الى رفع الروح المعنوية داخل المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.55) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصت على " ينقل للمعلمين وللطلاب في المدرسة رؤيا ورسالة قوية تعطي إحساسا بالتحدي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة (مرتفعة). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.45)، وبانحراف معياري (0.55) وبدرجة (مرتفعة).

ثانياً: مجال التخطيط والتقييم

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال التخطيط والتقييم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.71	4.47	يعمل مدير المدرسة على انشاء خطة تتناسب مع احتياجات المدرسة	1	1
مرتفعة	0.75	4.45	يحدد المدير بوضوح المواعيد لتنفيذ الخطط والأعمال المدرسية	2	2
مرتفعة	0.74	4.44	يضع أهدافا محددة للمدرسة يستطيع قياسه ويحاسب على النتائج	3	3
مرتفعة	0.77	4.4	يقوم مدير المدرسة على متابعة اهداف الخطط بانتظام	5	4
مرتفعة	0.83	4.37	يقيم مدير المدرسة نتائج اهداف الخطة بشكل متواصل	6	5
مرتفعة	0.83	4.33	يتبع مدير المدرسة معايير مناسبة لتقويم اداء العاملين على الخطة	7	6
مرتفعة	0.85	4.29	يشرك المدير المعلمين والمجتمع المحلي ببناء الخطط	4	7
مرتفعة	0.87	4.23	تتمتع خططه بالقدرة على التكيف وقت الازمات	8	8
مرتفعة	.65	4.37	<b>المجال ككل</b>		

يُبين الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.23 - 4.47)، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على " يعمل مدير المدرسة على انشاء خطة تتناسب مع احتياجات المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (8) التي نصت على " تتمتع خطته بالقدرة على التكيف وقت الازمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة (مرتفعة). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.37)، وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة (مرتفعة).

ثالثاً: الاتصال والتواصل

لبيان درجة تقدير أفراد العينة ل فقرات هذا المجال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الاتصال والتواصل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.79	4.42	2	1
مرتفعة	0.81	4.4	4	2
مرتفعة	0.77	4.39	1	3
مرتفعة	0.76	4.37	8	4
مرتفعة	0.8	4.36	7	5
مرتفعة	0.82	4.35	6	6
مرتفعة	0.84	4.3	5	7
مرتفعة	0.83	4.27	3	8
مرتفعة	.68	4.36	المجال ككل	

يُبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.27 - 4.42)، حيث جاءت الفقرة (2) التي نصت على " يبني المدير علاقة مع المجتمع ككل لتمكين المدرسة من العمل بكفاءة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (3) التي نصت على "يتواصل المدير بطريقة دبلوماسية بارعة مع جميع العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة (مرتفعة). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.36)، وبانحراف معياري (0.68) وبدرجة (مرتفعة).

رابعاً: مجال إدارة الموارد

لبيان درجة تقدير أفراد العينة ل فقرات هذا المجال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال إدارة الموارد

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يعمل المدير مع المجتمع المحلي لتوفير متطلبات المدرسة	4.4	0.8	مرتفعة
2	2	يعمل المدير على الاستثمار الأمثل للموارد المادية والفنية لفائدة المدرسة والمجتمع	4.39	0.78	مرتفعة
3	1	يستخدم المدير الميزانيات بشكل استراتيجي لتحقيق أقصى قدر من المنافع للطلبة	4.37	0.86	مرتفعة
4	5	يثير حماس المعلمين واخلصهم للمدرسة	4.35	0.86	مرتفعة
5	3	يستطيع المدير الحصول على الدعم ممن لديهم التأثير والقوة من داخل وخارج المدرسة	4.3	0.8	مرتفعة
6	8	يكرم المدير المعلمين على تطورهم وأدائهم ومكافأتهم على تطوير الذات	4.22	0.95	مرتفعة
7	4	يخصص المدير ميزانية للأنشطة الصفية	4.07	1	مرتفعة
8	7	يتشارك المدير مع المعلمين بطريقة صرف ميزانية المدرسة	3.96	1.14	مرتفعة
		<b>المجال ككل</b>	4.26	.75	مرتفعة

يُبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.96 – 4.40)، حيث جاءت الفقرة (6) التي نصت على " يعمل المدير مع المجتمع المحلي لتوفير متطلبات المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (7) التي نصت على " يتشارك المدير مع المعلمين بطريقة صرف ميزانية المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة (مرتفعة). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (4.26)، وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة (مرتفعة).

وتعزو الباحثة أن ابعاد القيادة التربوية على المقياس كانت مرتفعة وذلك لعدد من الاسباب بأن دورات القيادة التربوية ذات كفاءة مرتفعة بشقيها النظري والعملي مما انعكس اثرها على مدرء المدارس، وايضا ما توفره مديريات التربية والتعليم من رقابة ومتابعة على سير عمل المدرء واكسابهم المزيد من الخبرة والمعرفة بالقيادة التربوية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشديفات (2016)، ودراسة الزواهره (2021)، وختلفة مع نتائج دراسة العوامره (2019)، والغافرى واسامة وعبدالرحمن (2020).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل تختلف استجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (  $a = 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (8) يوضح ذلك.



جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	108	4.21	.68
	أنثى	193	4.45	.57
	المجموع	301	4.36	.62
المؤهل العلمي	دبلوم	17	4.40	.71
	بكالوريوس	241	4.44	.61
	ماجستير	33	3.91	.38
	دكتوراه	10	3.82	.38
	المجموع	301	4.36	.62
	سنوات الخبرة	1-7 سنوات	116	4.38
8 - 14 سنة		102	4.35	.59
15 - 21 سنة		68	4.27	.58
22 - 28 سنة		15	4.68	.28
المجموع		301	4.36	.62

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولفحص أثر كل مجال على حده حسب نتائج تحليل التباين الثلاثي (3 - way ANOVA)، والجدول (9) يبين هذه النتائج.

جدول (9) نتائج تحليل التباين الثلاثي حول الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة القيادة التربوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	5.829	1	5.829	3.6208	*.000
سنوات الخبرة	41.416	3	13.805	8.5790	*.000
المؤهل العلمي	11.753	3	3.918	2.4351	*.000
الخطأ	471.720	293	1.609		
المجموع	27087.336	300			

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة القيادة التربوية، وتعزى هذه الفروقات لصالح الإناث، وكذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي على الدرجة الكلية

لممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة القيادة التربوية، وتعزى هذه الفروقات لصالح طلبة البكالوريوس، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة القيادة التربوية، وتعزى هذه الفروقات لصالح سنوات الخبرة (22 - 28 سنة).

وتفسر الباحثة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وذلك لأن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور وايضا لطبيعة عمل الانثى الاكثر انضباطاً من الذكور، واما فيما يخص وجود الفروق في المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس يرجع ذلك إلى أن اغلب المعلمين والمعلمات المستجيبين على مقياس الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وتعزى الباحثة وجود الفروق لصالح سنوات الخبرة (22 - 28 سنة) وذلك لأن سنوات الخبرة الطويلة كانت لها دور في زيادة المعرفة في القيادة التربوية، وايضا متابعتهم المستمرة لمواكبة مستجدات التطور التربوي في القيادة كان له دور فعال في تنمية المخزون المعرفي لديهم.

وانتقلت النتيجة الدراسة من حيث الجنس مع دراسة العوامرة (2019)، ودراسة الغافرى وسامة وعبدالرحمن (2020)، وتختلف مع نتيجة دراسة الشديفات (2016)، والزواهرة (2021)، اما من حيث المؤهل العلمي فهي تتفق مع دراسة العوامرة (2019)، ودراسة العطاونة (2021) تختلف مع دراسة الشديفات (2016)، اما سنوات الخبرة تتفق مع دراسة العطاونة (2021)، ولا يوجد دراسة تختلف مع هذه دراسة من حيث سنوات الخبرة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليه الدراسة فإن الباحثة توصي بما يأتي :

- 1- المحافظة على استمرارية ممارسة القيادة التربوية من قبل مدراء المدارس وايضا تكثيف دورات القيادة التربوية بحيث تشمل جميع المعلمين.
- 2- العمل على إجراء دراسات عن القيادة التربوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى
- 3- أن يقوم المدراء بأشراك المعلمين ومناقشتهم فيما يخص إدارة الموارد لانهم يمثلون جزءا من المنظومة التربوية.

## المراجع باللغة العربية:

- أبو موسى، مهند محمود (2021). الصفات التي تتوفر في المدير القائد من وجهة نظر معلمين مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة جنين فلسطين، *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الانسانية، جامعة الإسراء، ع، 11 : 103 - 119*.
- احمد، ابراهيم احمد (2007). *تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربية، القاهرة*.
- الاغبري، عبدالصمد (2000). *الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان*.
- الزواهرة، منى أحمد (2021). درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة مج، 12، ع، 33 : 253 - 263*.
- الشحنة، عبدالمنعم (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية: *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد- كلية التربية، ع، 29: 75 - 176*.
- الشديفات، سمية (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من جهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الاردن. *مجلة المنارة لبحوث والدراسات، جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، مج، 22، ع، 4: 133 - 170*.
- العطاونة، ماجد (2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في بلدة حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع، 68: 300 - 317*.
- صالحى، عبدالكريم، و لخضر، جواي (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو. *مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية: جامعة زيان عاشور الجلفة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع والديمقراطية مج، 4، ع، 1: 224 - 244*.
- العتيبي، البندري (2017). الأنماط القيادية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم- كلية التربية، مج، 1، ع، 8: 29-80*.
- علي، برنية طروم (2014). القيادة التربوية: مفهومها و أنماطها. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع، 5، مج، 3: 173 - 201*.
- العومرة، عبدالسلام (2019). دور القيادات التربوية في التوعية بالفكر الديني المتطرف من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الجامعة - عمان. *دراسات العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج، 46، ع، 4: 107 - 121*.
- الغافري، حمد ، وسامة، روسني ، و عبدالرحمن، أسماء (2020). مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج، 4، ع، 47: 76 - 105*.
- غباين، عمر محمود (2009). *القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن*.

## المراجع باللغة الانجليزية:

- ASCL (2017) Join us. Available at: <https://www.ascl.org.uk/join-us/> (accessed 1 June 2021).
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education, 27*(3), 391-406.
- CALDWELL, B., & SPINKS, J. (1992). *Leading the Self-managing School* (Lewes, Falmer Press). CaldwellLeading the Self-managing School1992.
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership, 47*(4), 504-519.
- Daresh, J. C. (2001). *Leaders helping leaders: A practical guide to administrative mentoring* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Frost, D., & Durrant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School leadership & management, 23*(2), 173-186.

- Harris, A. (2003). **Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?**. *School leadership & management*, 23(3), 313–324.
- Lambert, L. (2003). **Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership.** *School leadership & management*, 23(4), 421–430.
- Shanaz, D. R. (2021). Educational Leadership and Management. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(3), 606–613.