

# درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن

## The Degree of School Principals' Appreciation of Educational Leadership from the Viewpoint of Teachers in Jordan

*Ma'an Ahmad Alzawahrh*

Ministry of education /Jordan  
maanzawahrh2020@hotmail.com

معن أحمد الزواهره

وزارة التربية والتعليم / الأردن

*change work methods and to avoid repeating traditional ideas in solving schoolwork problems.*

**Keywords:** *Cognition, School Principals, Educational Leadership, Jordan.*

## المقدمة

تنبع أهمية القيادة من حاجة الميدان التربوي في ظل التقدم والتطورات الهائلة في العصر الحالي إلى قادة تربويين يتميزون بالخبرة وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات إلى جانب الكفاءة والمهارات. فالقيادة عملية نشطة تدور حول مساعدة الأفراد للتقدم نحو الأفضل من خلال تقديم الدعم المستمر لتحقيق الهدف المشترك، حيث يقوم القائد بتسيير أداء الفريق، ومن ثم تحسين الأداء من أجل مواكبة التطورات الحديثة والتغيرات السريعة.

وتعد القيادة من المقومات الرئيسة للإدارة، فالقيادة تركز على العلاقات الإنسانية، وتهتم كذلك بالرؤية، والاستراتيجيات وتتبع أسلوب القدوة، وتعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه، فالقائد يمارس دوره من خلال التنسيق والتنظيم وفق المعايير والمبادئ، وقد يختلف موقف القائد حسب الموقف ذاته، ولا بد أن يراعي القائد مشاعر المجموعة وحاجاتهم، وألا يكون هناك مبالغة في الإقناع (عطوي، 2016).

لذلك تُعد القيادة التربوية جوهر الإدارة التعليمية، فلها أهمية بالغة في نجاح المؤسسة التعليمية، وبالتالي تحقيق أهدافها مما ينعكس على تطور المجتمع وتقدمه، وتختلف القيادة باختلاف الزمان والمكان حسب الظروف المحيطة، ومن الصعوبة تحقيق أي إصلاح حقيقي دون وجود قيادة مدرسية فاعلة.

وتؤدي التربية الدور الأكبر في تطوير المجتمع ورفقيه؛ لذا فالقيادة التربوية عنصر مهم، وبارز يؤثر في العملية التعليمية من أجل تحسين التعليم وتطويره، وتعتمد القيادة التربوية على روح التعاون والمشاركة بين أفراد المجموعة بقيادة قائد قادر على توجيه الطاقات من أجل تحقيق الهدف المرجو تحقيقه، ولا يمكن لأية مجموعة أن تحقق أهدافها دون قائد فعال، وكذلك لا يمكن لأي قائد أن يؤدي دوره دون وجود المجموعة (البيدري، 2001).

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري؛ لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابع من قيامها بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004).

وتعد القيادة التربوية المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي فيها، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعدد الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف العاملين مع

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف على درجة إدراك مدبري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة إدراك مدبري المدارس للقيادة التربوية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (141) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطوير استبانة تكونت من (34) فقرة، وبينت النتائج أن درجة إدراك مدبري المدارس للقيادة التربوية جاء بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأولى مجال مهام القيادة التربوية وفي المرتبة الثانية مجال مفهوم القيادة التربوية وفي المرتبة الثالثة مجال معوقات القيادة التربوية ضمن درجة تقدير مرتفعة لكل المجالات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة على مجالي مفهوم القيادة التربوية ومعوقاته، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالي مهام القيادة التربوية والأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة. وأوصى الباحث بتطوير دورة القيادة التربوية التي تمنح لمديري ومدبرات المدارس لتحسين كفاءاتهم في مجال القيادة التربوية، وحرص مدبري المدارس على تغيير أساليب العمل باستمرار، والابتعاد عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: إدراك، مديرو المدارس، القيادة التربوية، الأردن.

## Abstract

*The study aimed to identify the degree of school principals' appreciation of educational leadership from teachers' point of view in Jordan. The researcher used the descriptive-analytical approach. The study sample consisted of 141 teachers, chosen in a simple random manner, and the researcher developed a questionnaire as a study tool consisting of 34 items. The results showed that the degree of school principals' appreciation of educational leadership from the point of view of teachers in Jordan came at a high degree. The results also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the degrees of the sample individuals according to the gender variable in the fields of the tool, and there were no statistically significant differences according to the variable of experience except the field of jobs of educational leadership and its difficulties. In the light of the results of the study, the researcher recommended developing the educational leadership course that is given to school principals to improve their competencies in the field of educational leadership, and the principals' eagerness to constantly*

في تحقيق أهدافها. إلا أن قيادة المدرسة تتطلب أحياناً اللجوء إلى أساليب أوتوقراطية في حالات معينة بحسب الموقف المعين والظروف المحددة (غانم، 2014).

ويُعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة، وهو المشرف على شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية جميعها، وتتمثل مسؤولياته في المعرفة التامة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص الطلاب، وتهيئة البيئة التربوية، والإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها، واتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة، والإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم، وتوثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب، ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم، ومشاورتهم فيما يواجه أبناءهم من مشكلات، وتفعيل وتنظيم الاجتماعات المدرسية، والإشراف على الاختبارات والأنشطة ومتابعتها، وتفقد منشآت المدرسة، وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها، إلى جانب تقديم التقارير الخاصة بالإنجازات المدرسية (Sardarzahi, 2016).

يُعد مدير المدرسة إحدى الجهات الفاعلة الرئيسية في عملية تطوير المدارس، حيث يقوم مدير المدرسة بأكثر الأدوار أهمية في عملية تحسين المدرسة، فيكون مدير المدرسة مسؤولاً عن نوعية التعليم المقدمة للطلاب في المدرسة، من أجل تحقيق التحصيل العلمي المتقدم لهم، وكذلك تفعيل دور المناقشات المثمرة بين العاملين في المدرسة لضمان الاستخدام الأمثل للبيانات، وكذلك من خلال إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، وهذا لأن نفوذ مدير المدرسة يمتد إلى العديد من الوظائف لما له من أهمية خاصة في عملية تحسين المدرسة، مما يؤكد على تطوير الكفاءات الأساسية للقيادة المدرسية الفعالة (المالكي، 2014).

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويحثهم على المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والسلوك القيادي لمدير المدرسة يؤدي دوراً رئيسياً في مدى ما يكتسبه الطالب من خبرات تعليمية، والذي يمكن أن يؤثر في مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وقد اهتم الباحثون بالقيادة التعليمية لمدير المدرسة؛ لأن التعليم هو وظيفة المدرسة، والتحصيل العلمي هو هدف المدرسة، أي أن القيادة التعليمية تؤثر على مستوى التعليم في المدرسة، ومن ثم على مستوى التحصيل العلمي للطلاب، من خلال الخبرات والممارسات اليومية. ويتم ممارسة القيادة في المدارس في مستويات متعددة، ويحتاج مديرو المدارس إلى إدراك أن مهارات القيادة التي لديهم يجب نقلها إلى المعلمين الآخرين، وذلك لأن المعلم قائد في فصله من أجل عملية التدريس (رزق، 2013).

وقد أثبتت بعض الدراسات أنه كلما تحسنت مقدرة المدير على تقييم وتوجيه وتطوير أداء المعلم تحسنت مستوى تحصيل الطالب (المحلي، 2017). فقد أجرى علي (2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، حيث بلغت العينة (189) مديراً ومديرةً، في دمشق، و(142) مديراً ومديرةً في حمص، وبينت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التربوية في مستوى مقبول، وأن هناك فروقا دالة

ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة، ومن هذا المنطلق احتلت القيادة مكاناً رئيساً في الإدارة ومن المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة يكونون قادة أقوياء (الداعور، 2007).

كما يرى البديري (2009، 149) أن القيادة هي "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة، والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها". وتعرف بأنها "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد ومجموعته" (حسان والعجي، 2007).

أما القيادة فيمكن تعريفها بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال مجموعة العمل وتوجيههم لهدف أو أهداف مشتركة، أي أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك بأكبر قدر من الفاعلية (عبوي، 2010).

ويمكن تعريف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات؛ ليتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه. فالقيادة حصيلة عوامل تشمل الفرد والجماعة وظروف التنظيم، ولذا فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

وأن نجاح القيادة التربوية يتطلب توافر المهارات الفنية، التي تعد ذات أهمية كبرى بالنسبة لمدير المدرسة، بالإضافة إلى المهارات الإنسانية التي لا تقل شأنًا عنها فهي مهمة بصورة مباشرة للتعامل مع العاملين في المدرسة، حيث تكمن مهارات القائد التربوي من خلال تحقيق أهداف المدرسة وزيادة إنتاجية العمل (جيعان، 2013).

ويحتاج القائد إلى العديد من المهارات القيادية حتى يكون أداؤه فعالاً من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، ومن هذه المهارات القدرات: العقلية، والابتكار، وضبط النفس، وهي تتبلور وتعتمد على السمات الجسدية المتمثلة في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية (صالح وأبو مخ، 2017).

وهنالك أيضاً المهارات الإدراكية التي تعني قدرة مدير المدرسة على مساعدة العاملين على إدراك غاية المدرسة وأهدافها، فهي مهارات فكرية تحليلية، وقدرات لدى القائد على التصور الذهني للأمر المحيط به (علي وغالي، 2014). وأما المهارات الفنية فتفسر بأنها الفهم والدراية المتصلة بالأساليب والإجراءات التعليمية في ذلك المجال المحدد، وبالتالي تفويض السلطة وتنظيم الوقت وإدارة الاجتماعات (المحلي، 2017).

ولا بد للقائد التربوي أن يتمتع بالمهارات الإنسانية التي تتمثل في مقدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب صفات خاصة: كالاستقامة، والإخلاص، والأمانة، والقدوة الحسنة، والقدرة على مساعدة الآخرين، والتعاون، والالتزام بأخلاقيات المهنة، (حلاوة، 2012).

وهناك إجماع كبير على النمط الديمقراطي كأفضل أنماط القيادة في إدارة وتوجيه المدارس، التي يمكن أن تساعد العاملين في المدرسة

وكذلك هدفت دراسة صباح (Sabbah, 2017) إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تطوير المدرسة الإبداعية في فلسطين من أجل تطوير مختلف الجوانب الشخصية للقائد التربوي من أجل أن يكون قادراً على العمل من خلال تطوير كيفية أن تكون قائداً تربوياً، حيث طبقت الدراسة على (116) من قادة المدارس الإبداعية، كشفت النتائج عن الدور الكبير لقادة المدارس كقادة تربويين في تطوير التعليم بالنسبة للدور الذي تلعبه إدارة المدرسة و يليه دور المعلم.

وهدف دراسة أبي حشيش والصالح (2018) إلى تحديد درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة، بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، فيما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة تكونت من (152) مديراً ومديرة. وأشارت النتائج بأن درجة الإفادة من برنامج القيادة كانت عالية، حيث جاء مجال أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعليم في المرتبة الأولى، يليه مجال أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق، و يليه مجال أداء مدير المدرسة في إدارة المدرسة، ثم أخيراً جاء مجال أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمدبرات على درجة الإفادة من البرنامج وفقاً لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية والخبرة.

يلاحظ مما سبق أن الدراسات السابقة ركزت على موضوع القيادة التربوية وفق مجالات عدة: كالمرونة والاتصال والتواصل، السلطة، المعرفة، والموضوعية مثل دراسة (علي، 2008)، أما الدراسة الحالية فتركز على مفهوم القيادة التربوية، والمهام القيادية والمعوقات التي تواجه مديري المدارس في محافظة عجلون.

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أن تكون العينة من مديري ومدبرات المدارس كما جاء في دراسة كل من الصعدي (2015)؛ وعلي (2008) في حين أن بعض الدراسات السابقة تكونت فيها العينة من المعلمين والمعلمات كما جاء في دراسة كل من الشديفات (2016)، ودراسة Rosmaniar & Mazuki (2016).

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة مما احتوته من الأدب التربوي المتعلق بموضوع القيادة التربوية، وتحديد مشكلة الدراسة، ودوافع البحث فيها، إضافة إلى تطوير استبانة الدراسة.

ولم يعد دور مدير المدرسة فقط المحافظة على النظام والالتزام بالقوانين وتطبيقها، والتأكد من سير العمل، وإنما امتد دوره ليشمل القيادة والتطوير والتغيير، فأصبح محور العمل حول المعلم من خلال توفير الظروف والإمكانات اللازمة التي تساعد على النمو؛ وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة بالتعاون مع فريق العمل، وللحصول على قيادة تربوية ناجحة وفعالة، فهناك حاجة لمستويات عالية من القيادة لتنمية المؤسسة التعليمية والمحافظة على استمرارها (Frost & Kresten, 2011). من هنا برزت فكرة الدراسة للتعرف إلى درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

إحصائياً بين مستوى ممارسة المديرين والمدبرات للقيادة التربوية، وذلك لصالح المديرين.

وهدف دراسة العريضي (2011) إلى التعرف إلى درجة تقدير القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمجالات القيادة المتميزة، واستخدمت استبانة طبقت على أفراد عينة تكونت من (166) فرداً، وبينت النتائج أن درجة تقدير مديري الإدارات، ومديري المديرية، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين لمجالات القيادة المتميزة جاءت مرتفعة، ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة لجميع أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة المدهون (2012) التعرف إلى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك بتطبيق استبانة على عينة بلغت (202) مديراً ومديرة، كشفت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية القيادة التربوية متوسطة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وفي دراسة الصعدي (2015) هدفت الدراسة إلى بيان ماهية القيادة التربوية، والعوامل المؤثرة فيها، وتحديد مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الثانوية بجدة، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (101) مديرة، وكشفت نتائج الدراسة عن مستوى متدني للقدرات القيادية لمديرات المدارس الثانوية بجدة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص والخبرة.

وفي دراسة أجراها زورلو وأرسيفن ( Zorlu & Arseven, 2016) هدفت إلى تحديد مفهوم القيادة التربوية لمديري المدارس بناء على تصورات المديرين والمعلمين، وقد أجريت الدراسة على (309) معلماً و(68) مديراً في تركيا، باستخدام مقياس القيادات التربوية باستخدام العينة العشوائية البسيطة، أظهرت النتائج وجود فرق كبير بين إدراك المديرين والمعلمين لمفهوم القيادة التربوية، حيث نُ تصورات المعلمين لمفهوم القيادة التربوية أقل من تصورات المديرين.

كما هدفت دراسة قام بها الشديفات (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن، حيث بلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة، تم اعتماد استبانة ممارسة القيادة التربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

كما هدفت دراسة روزمانير ومازوكي ( Rosmaniar & Mazuki, 2016) إلى الكشف عن أثر القيادة التربوية على جودة المدرسة في تحسين مخرجات التعليم، حيث تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً من مدارس جاكرتا في أندونيسيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التربوية لها أثر إيجابي كبير على جودة المدرسة في رفع وتحسين مخرجات التعليم.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

- تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة لمتخذي القرار في وزارة التربية بالأردن.

### حدود الدراسة ومحدداتها

- تتحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:
  - الحدود الموضوعية: درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.
  - الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المعلمين العاملين في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة عجلون في الأردن.
  - الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على المدارس في محافظة عجلون في الأردن.
  - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019م.
  - محددات الدراسة: تحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية من خلال صدق أداة الدراسة وثباتها، ودقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

### التعريفات الإصلاحية والإجرائية

- درجة إدراك: عملية سيكولوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته، نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه، بحيث يمكنه من استقبال واختبار وتنظيم هذه المثيرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوافر لديه وفهمها وتفسيرها (الخطيب، 2003). وتعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.
- القيادة التربوية: عملية التأثير في العاملين في العملية التعليمية من خلال التفاعل بينهم في مختلف المواقف ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (علي وغالي، 2014، ص23).
- التعريف الإجرائي للقيادة التربوية: هي المقدرة على التأثير في العاملين في المدرسة، وخاصة المعلمين، وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية من خلال التحفيز والدعم والتدريب لإنجاز العمل بأكمله وجه.
- مدير المدرسة: المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير بيئة ملائمة، وتنسيق جهود العاملين، وتقويمهم من أجل تحقيق هدف معين (عطوي، 2016). ويعرف إجرائياً: بأنه القائد التربوي، والمسؤول عن إدارة المدرسة وتنظيم كافة أمورها من خلال التعاون مع فريق العمل من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية

انطلاقاً من عمليات الإصلاح العام في التعليم الذي تنشده الأردن، وفق ما جاء في استراتيجية وزارة التربية والتعليم، ومن خلال دورة القيادة التي تعقدتها الوزارة لمديري المدارس ومساعدتهم، والتي تُعنى بتطوير الإدارات المدرسية، فقد لوحظ وجود فجوة بين فلسفة الدورة وأهدافها وآلياتها من ناحية، وما يؤديه مديرو المدارس من مهام فعلية من ناحية أخرى، فبينما تهدف الدورة إلى أن تكون القيادة التربوية هي محور العمل وأساسه في ظل فريق عمل متكامل، وفي ضوء خطط واضحة من أجل تحسين الأداء وتطوير العمل، إلا أن كثيراً من هؤلاء المديرين لا يزالون يؤديون مهامهم التقليدية التي يطغى عليها الجانب الإداري على حساب مهامهم التعليمية. حيث تتطلب المدارس بمختلف مراحلها التعليمية وجود مديرين يتمتعون بالقيادة، ويتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحديثة، وممارسة أدوار قيادية جديدة في ظل التطور الحالي، وتعدد الأدوار المطلوبة وتعقدتها، كما أكدت دراسة العريضي (2011) على أهمية القيادة التربوية في تطوير الأداء المدرسي في ضوء نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت ببلدان العالم المختلفة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟

وسعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟
2. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)؟

### أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
  - التعرف على درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.
  - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.

### أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:
  - تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات الأولى في الأردن التي تناول موضوع درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.
  - قد تفيد مديري المدارس بالعمل على تطوير ممارساتهم في ضوء القيادة التربوية.

الأداة لتحقق أهداف الدراسة، والوقوف على مدى مناسبة الفقرات للمجالات التي تتبعها، ومدى وضوحها، والتأكد من سلامة صياغتها اللغوية.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل (ألفا كرونباخ -Alpha Cronpach): للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بمجالاتها. إذ كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3) الآتي:

الرقم	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	مفهوم القيادة التربوية	9	.75
2	مهام القيادة التربوية	15	.84
3	معوقات القيادة التربوية	10	.83
	الأداة	34	.80

يتضح مما سبق أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل ثبات (ألفا كرونباخ)، حيث يتبين أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة بلغت (0.80)، وبالتالي فهي صالحة للتطبيق، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### متغيرات الدراسة: تشمل الدراسة العالية على المتغيرات الآتية:

#### 1. المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، وأنثى).
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: أقل من (5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).
- 2. المتغير التابع: درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية.

### إجراءات الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة، تم تطوير أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قام الباحث باختيار عينة الدراسة وتم توزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها، واستخراج النتائج. حيث تم توزيع (145) استبانة على المعلمين، وتمت الاستجابة على الاستبانة بحسب تدرج (ليكرت الخماسي) (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ويتم الحكم على درجة الموافقة بالاعتماد على المعيار التالي: (1- 2.33/ منخفض، 2.34- 3.67/ متوسط، و3.68- 5/ مرتفع).

### المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، وللإجابة على أسئلة الدراسة؛ تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام (معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-TEST) واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

الإحصائية لوصف بيانات الدراسة، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من (1335) معلماً في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن، وموزعين على (55) مدرسة منها (25) مدرسة للذكور، و(30) مدرسة للإناث، كما هو مبين في الجدول (1).

الجنس	عدد المعلمين
ذكر	546
أنثى	789
المجموع	1335

وتكونت عينة الدراسة من (141) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبنسبة (10.6%) من مجموع مجتمع الدراسة. والجدول (2) يبين ذلك.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	58	41.1
	أنثى	83	58.9
الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	29.1
	5-10 سنوات	51	36.2
	10 سنوات فأكثر	49	34.8
المجموع الكلي		141	100%

### أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومنها دراسات (علي، 2008، والشديفات، 2016، والصعدي، 2015). تم إعداد استبانة لتطبيقها على مديري ومديرات مدارس محافظة عجلون، وبعد تعديلها بما هو مناسب للدراسة الحالية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين.

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، اشتملت على قسمين رئيسيين: القسم الأول: خصص للبيانات العامة لأفراد العينة، تتعلق بالجنس، وسنوات الخبرة، وضم القسم الثاني: فقرات الاستبانة، كما هو موضح في جدول (2)، والتي تتكون من (34) فقرة موزعة على (3) مجالات، هي:

- المجال الأول: مفهوم القيادة التربوية، تكون من (9) فقرات.
- المجال الثاني: مهام القيادة التربوية، تكون من (15) فقرة.
- المجال الثالث: معوقات القيادة التربوية، ويتكون من (10) فقرات.

### صدق أداة الدراسة

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الاستبانة على الصدق الظاهري، المتمثل في صدق المحكمين، حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في كلية التربية بجامعة اليرموك، وجامعة عجلون الوطنية، للتعرف على آرائهم حول مدى مناسبة

## نتائج الدراسة ومناقشتها

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.28)، وجاء في المرتبة الأولى مجال معوقات القيادة التربوية بمتوسط (4.35)، وفي المرتبة الثانية مجال مفهوم القيادة التربوية بمتوسط (4.28)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال معوقات القيادة التربوية بمتوسط حسابي (4.21)، ضمن درجة تقدير مرتفعة لكل المجالات.

## المجال الأول: مفهوم القيادة التربوية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الأول لكل فقرة؛ كما في الجدول (5).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4).

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	معوقات القيادة التربوية	4.35	.61	مرتفعة
2	1	مفهوم القيادة التربوية	4.28	.60	مرتفعة
3	2	مهام القيادة التربوية	4.21	.68	مرتفعة
المجالات ككل					مرتفعة

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مجال مفهوم القيادة التربوية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	من أولويات القيادة التربوية تشكيل فرق عمل.	4.24	.72	مرتفعة
2	1	وضع أهداف واضحة للعمل.	4.23	.83	مرتفعة
3	4	التعاون مع أعضاء الفريق في حل المشكلات التي تعوقهم عن أداء مهامهم.	4.21	.84	مرتفعة
4	3	توزيع المهام على الأفراد في ضوء قدراتهم من مقومات القيادة التربوية.	4.20	.75	مرتفعة
4	5	وضع الحلول لمعالجة المشكلات المتوقعة.	4.20	.87	مرتفعة
6	7	إشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أساسيات القيادة التربوية.	4.18	.85	مرتفعة
7	9	إشراك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي.	4.13	.86	مرتفعة
7	6	التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها.	4.13	.87	مرتفعة
9	8	استخدام أسلوب العقاب والثواب لضمان أداء أفراد الفريق لمهامهم.	4.10	.69	مرتفعة
المجال ككل					مرتفعة

أجل مصلحة الطلبة ومستقبلهم؛ مما يدفعهم إلى إدراك القيادة التربوية بدرجة مناسبة.

وكذلك تشير نتائج الدراسة إلى حرص مديري ومديرات المدارس على العمل الجماعي وجماعية اتخاذ القرار، وهو ما دلت عليه الاستجابة العالية لفقرة "من أولويات القيادة التربوية تشكيل فرق عمل" بمتوسط حسابي (4.24) حيث جاءت في المرتبة الأولى، وهذا يكشف عن مدى حرص مديري ومديرات المدارس على تشكيل فرق العمل، فالاهتمام الأول السيطرة على الفرق المدرسية؛ وذلك لشعورهم بالمسؤولية أمام الجهات الرسمية، وكذلك شعور مدير المدرسة بالمسؤولية كقائد يدل على إدراكه لمفهوم القيادة التربوية، وهي من المقومات الرئيسة لهذا المشروع.

وفي المقابل جاءت فقرة "استخدام أسلوب العقاب والثواب لضمان أداء أفراد الفريق لمهامهم" في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (4.10)، وقد يعزى ذلك إلى قلة استخدام أسلوب الثواب والعقاب نسبياً في المدارس.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (العريضي، 2011؛ الشديفات، 2016؛ صالح وأبو مخ، 2017؛ Zurlo، 2016؛ Arseven، 2017؛ Sabbah، 2017؛ Rosmaniar & Mazuki، 2016)، حيث جاء مفهوم القيادة التربوية بدرجة مرتفعة.

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن إجابات أفراد العينة على فقرات مجال مفهوم القيادة التربوية، جاءت بمتوسط حسابي (4.28) بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن إدراك أفراد العينة للقيادة التربوية جاء بدرجة مرتفعة. حيث جاءت الفقرة (2) ونصها "من أولويات القيادة التربوية تشكيل فرق العمل" الترتيب الأول بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي (4.86)، وانحراف معياري (0.38) وبدرجة مرتفعة. أما الفقرة (5) ونصها "استخدام أسلوب العقاب والثواب لضمان أداء أفراد الفريق لمهامهم" فقد توأت المرتبة الأخيرة من بين فقرات مجال مفهوم القيادة التربوية؛ بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى وجود توجه إيجابي نحو القيادة التربوية، والذي قد يعود للملاءمة بيئة تلك المدارس للعمل بها، حيث إن مديري هؤلاء المدارس قد هيأوا البيئة المناسبة لتحقيق مقاصد وغايات وزارة التربية وذلك من خلال ممارسة القيادة التربوية والتي اكتسبها من خلال دورة القيادة التربوية التي تعقد لمديري المدارس كل عام دراسي.

وقد يعود السبب في ذلك إلى مقدرة مديري المدارس على القيام بمتطلبات العمل بكفاءة، فهم يحرصون على تطوير أداء المدارس، وكذلك شعور مدير المدرسة بالمسؤولية كقائد تربوي، وحرصهم على العمل من

**المجال الثاني: مهام القيادة التربوية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في المجال الثاني لكل فقرة؛ كما في الجدول (6).

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (علي، 2008؛ المدهون، 2012؛ علي، 2013)، حيث جاء مفهوم القيادة التربوية بدرجة متوسطة. واختلفت مع نتائج دراسة الصعيدي (2015)، والتي جاء مفهوم القيادة التربوية بدرجة منخفضة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مجال مهام القيادة التربوية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	19	توضيح الأهداف المرجو تحقيقها للعاملين في المدرسة.	4.43	.64	مرتفعة
2	18	الاستفادة من نتائج التقييم لرفع مستوى الأداء.	4.42	.57	مرتفعة
3	14	توفير بيئة آمنة في المدرسة.	4.26	.84	مرتفعة
4	15	متابعة خطط التنمية المهنية للمعلمين من خلال التواصل مع رؤساء الشعب.	4.22	.86	مرتفعة
5	12	تشجيع ثقافة التعلم المستمر.	4.21	.88	مرتفعة
6	20	بناء العلاقات مع العاملين في المدرسة على أساس الثقة المتبادلة.	4.20	.85	مرتفعة
7	11	التشجيع على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.19	.85	مرتفعة
7	16	تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية نحو العمل للعاملين في المدرسة.	4.18	.87	مرتفعة
9	13	توفير المعلومات اللازمة للمجتمع المدرسي.	4.17	.85	مرتفعة
10	23	التعاون مع المعلمين لتطوير وحدة تحسين الأداء المدرسي.	4.16	.86	مرتفعة
11	17	الحرص على متابعة التقييم الذاتي للمعلمين.	4.16	.85	مرتفعة
12	10	جمع وتحليل البيانات المتعلقة بنتائج الطلاب.	4.16	.88	مرتفعة
13	24	مشاركة أولياء الأمور فيما يخص تحصيل أبنائهم.	4.15	.94	مرتفعة
14	22	التواصل الفعال مع المجتمع المحلي.	4.14	.89	مرتفعة
15	21	إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية.	4.13	.85	مرتفعة
			4.21	.68	مرتفعة

المجال ككل

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري ومديرات المدارس يمتلكون الكفايات العلمية، والخبرة المهنية الكافية، فعندما تم اختيارهم عقدت لهم دورات تدريبية متنوعة، إضافة إلى الحرص والشعور بالمسؤولية، نحو: المدرسة والمعلمين والمتعلمين ومستقبلهم وتربيتهم، فيشكل المديرون القادة الحسنة للمعلمين.

**المجال الثالث: معوقات القيادة التربوية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول (7).

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن إجابات أفراد العينة على فقرات مجال مهام القيادة التربوية، جاءت بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن إدراك أفراد العينة للمهام الرئيسية للقيادة التربوية جاء بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة (19) ونصها على "توضيح الأهداف المرجو تحقيقها للعاملين في المدرسة" الترتيب الأول بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.64). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (21) ونصها على "إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.85). مما يدل على وعيم وإدراكهم للمهام الرئيسية للقيادة التربوية، والسعي إلى تحقيق الجودة في العمل التربوي حيث يعتبر مديرو ومديرات المدارس قادة حسنة للمعلمين.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مجال معوقات القيادة التربوية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	25	ضعف الصلاحيات المخولة لمديري ومديرات المدارس.	4.47	.67	مرتفعة
2	32	نقص المتطلبات المادية اللازمة للعمل.	4.45	.65	مرتفعة
3	34	قلة البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة فيما يخص مشروع الإدارة المدرسية المطورة.	4.41	.67	مرتفعة
4	26	ضعف المقابل المادي.	4.39	.72	مرتفعة
5	27	ضعف حماس العاملين بالمدرسة.	4.38	.75	مرتفعة
6	33	قلة البرامج التدريبية لقيادي المدرسة فيما يخص مشروع الإدارة المدرسية المطورة.	4.33	.78	مرتفعة
7	28	قلة خبرة أفراد المدرسة بالعمل كفريق.	4.30	.82	مرتفعة
8	29	تدني إدراك مدراء المدارس لأهمية القيادة التربوية في مدارس الإدارة المدرسية المطورة.	4.28	.78	مرتفعة
9	30	نقص معرفة مدراء المدارس بقدرات العاملين بالمدرسة.	4.24	.90	مرتفعة
10	31	كثرة الخلافات التي تحدث بين العاملين في المدرسة.	4.22	.98	مرتفعة
			4.35	.61	مرتفعة

المجال ككل

بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن المعوقات التي تواجه أفراد العينة بالنسبة للقيادة التربوية، قد جاءت بدرجة مرتفعة، ومن الملاحظ أيضاً

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن إجابات أفراد العينة على فقرات مجال معوقات القيادة التربوية، جاءت بمتوسط حسابي (4.35)،

كانت غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05). مما يدل على أن مديري ومديرات المدارس. وتتفق استجاباتهم لدرجة كبيرة حول إدراك القيادة التربوية. وقد يعزى عدم وجود الفروق إلى أن أنظمة ولوائح وقوانين المدارس، وكذلك الدورات المقدمة لهم موحدة في مدارس الذكور والإناث. فالمديرون والمديرات يقومون بالمهام والمسؤوليات نفسها، فلا يختلف إدراك القيادة التربوية لديهم.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (العريضي، 2011؛

والمدهون، 2012؛ الشديفات، 2016؛ Zurlo & Arseven، 2016؛ صالح وأبو مخ، 2017)، بينما اختلفت مع دراسة كل من (علي، 2008؛ علي، 2013) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة.

#### ثانياً: متغير الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة على كل مجال من مجالات الأداة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع حسب متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى
مفهوم القيادة التربوية	بين المجموعات	.386	2	.193	.53	.590
	داخل المجموعات	50.247	138	.364		
مهام القيادة التربوية	المجموع	50.633	140			
	بين المجموعات	6.713	2	3.356	7.91	.001*
معلومات القيادة التربوية	داخل المجموعات	58.518	138	.424		
	المجموع	65.231	140			
معلومات القيادة التربوية	بين المجموعات	1.981	2	.990	2.77	.066
	داخل المجموعات	49.191	138	.356		
المجالات ككل	المجموع	51.171	140			
	بين المجموعات	2.370	2	1.185	4.57	.012*
المجالات ككل	داخل المجموعات	35.783	138	.259		
	المجموع	38.153	140			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة على مجالي (مفهوم القيادة التربوية، ومعلومات القيادة التربوية)، تبعاً لمتغير الخبرة، ما عدا مجالي مهام القيادة التربوية، والأداة ككل حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت الفروق لصالح ممن خبرتهم (10) سنوات فأكثر، ومن ذلك يستدل أنه لا فرق بين كثيري الخبرة، والأقل خبرة من مديري ومديرات المدارس. مما يعني وجود تطابق أو توافق أو تقارب بين وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف خبراتهم حول إدراك القيادة التربوية. وقد يعود السبب في وجود فروق عند مجالي مهام القيادة التربوية والأداة ككل إلى أن مديري ومديرات المدارس يتمتعون بالخبرة الكافية لإدارة المدارس، فهم يمتلكون قدرات ومهارات وخبرات اكتسبها من عملهم في

وجود تباين بين استجابات أفراد العينة حول المعوقات بسبب ارتفاع الانحرافات المعيارية نسبياً. وجاءت الفقرة (25) ونصها "ضعف الصلاحيات المخولة لمديري ومديرات المدارس" الترتيب الأول بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي (4.47)، وانحراف معياري (0.67). أما الفقرة (31) ونصها "كثرة الخلافات التي تحدث بين العاملين في المدرسة" فجاءت في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.98).

ويعزى السبب إلى ضعف أداء ومهارة المديرين والمديرات في صنع القرار، وأيضاً قد يكون السبب في القرارات التي تأتي في نشرات جاهزة، فيقتصر دور مديري المدارس على متابعة التنفيذ فقط دون اتخاذ أي قرارات مناسبة لمصلحة العمل حسب ظروف كل مدرسة.

وربما يعود السبب إلى القوة في مستوى القيادة التربوية لدى مديري المدارس، وبالتالي ينعكس على أدائهم في إدارة الخلافات وتحويلها من خلافات يفرض على مديري المدارس إدارة هذه الخلافات وتحويلها من خلافات سلبية إلى مواقف إيجابية تعود بالفائدة على المدرسة، وعلى العملية التعليمية بشكل عام.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المدهون، 2012)، حيث جاءت الصعوبات التي تحد من القيادة التربوية بدرجة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لا استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية في الأردن تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة؟**

#### أولاً: متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (T-Test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطي درجات العينتين المستقلتين من أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث) على كل مجال من مجالات الأداة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
مفهوم القيادة التربوية	ذكور	58	4.19	.61	1.408	0.16
	إناث	83	4.34	.58		
مهام القيادة التربوية	ذكور	58	4.28	.73	0.937	0.35
	إناث	83	4.17	.64		
معلومات القيادة التربوية	ذكور	58	4.32	.63	0.456	0.64
	إناث	83	4.37	.58		
المجالات ككل	ذكور	58	4.26	.55	0.306	0.76
	إناث					

تشير نتائج اختبار (ت) في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الثلاثة للأداة، وذلك استناداً إلى قيم (ت) في هذه المجالات؛ حيث

- الميدان التربوي، بالإضافة إلى دورات وبرامج التدريب التي تصقل تلك الخبرات.
- وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (العريضي، 2011؛ الشديفات، 2016؛ صالح وأبو مخ، 2017). بينما اختلف مع دراسة كل من (علي، 2008؛ الصعدي، 2015؛ Zurlo & Arseven، 2016)، حيث إنه كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة.
- التوصيات**
- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن الخروج بجملة من التوصيات على النحو الآتي:
- تطوير دورة القيادة التربوية التي تمنح لمديري ومديرات المدارس لتحسين كفاياتهم في مجال القيادة التربوية.
  - تغيير أساليب العمل الإداري في المدرسة باستمرار، للابتعاد عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل المدرسي.
  - إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وزيادتها بما يتلاءم والقيام بتطبيق القيادة من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بأداء مديري المدارس.
  - إجراء دراسة للكشف عن آراء المعلمين والمعلمات عن القيادة التربوية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- البدر، طارق (2009). القيادة التربوية قدرات خارقة للتأثير على الآخرين. سوريا: دار الإيمان.
- جيعان، منى (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- حسان، حسن، والعجمي، محمد (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.
- أبو حشيش، بسام والصالحي، نبيل (2018). درجة الإفادة من «برنامج القيادة من أجل المستقبل» في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة: للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8(23)، 80-93.
- حلاوة، باسم (2012). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي. مجلة جامعة دمشق، 28(4).
- الخطيب، صالح (2003). الإرشاد النفسي في المدرسة: أسسه ونظرياته وتطبيقاته، الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- الداغور، سعيد (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رزق، أيمن (2013). تطوير الإدارة المدرسية من خلال التعاقد مع مديري المدارس التجريبية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر، 1(34).
- الشديفات، سميرة (2016). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 22(4).
- صالح، علي وأبو مخ، محمود (2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الإمارات، 1(41)، 141-183.
- الصعدي، هند (2015). مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بجدة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، 3(163).
- عبوي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق.
- العريضي، منيرة (2013). درجة تقدير القيادات التربوية الأردنية لمجالات القيادة المتميزة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 17(11).
- عطوي، جودت (2016). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة.
- علي، عيسى (2008). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، 24(1).
- علي، محسن وغالي، حيدر (2014). القيادة التربوية مدخل استراتيجي. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- غانم، عصام (2014). القيادة التنموية كمدخل للقيادة التربوية رؤية مقترحة. مجلة مستقبل التربية العربية، جمهورية مصر العربية، 21(91).
- الكريدي، أحمد (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتاب.
- المالكي، عمر (2014). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 13(8).
- المحيبي، عبد العزيز (2017). الإدارة المدرسية: قضايا تربوية معاصرة ورؤى مستقبلية. الكويت: مكتبة الفلاح.
- المدهون، فادي (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

### ثانياً: ترجمة المراجع العربية إلى اللغة الأجنبية

- Al-Badri, Tariq (2009) Educational leadership has extraordinary ability to influence others . Syria : Dar Al-Iman.
- Je'an , Mona (2013). The reality of educational leadership in East Jerusalem schools in light of transformational leadership as seen by teachers and administrators . Unpublished MA thesis, Birzeit University, Palestine .
- Hassan, Hassan, and Al- Ajami , Muhammad (2007). Educational administration . Amman : Dar Almareek.

- Atwi, Jawdat (2016). *Educational administration and educational supervision, its origins and applications* . Amman : Dar of Culture.
- Ali, Mohsen and Ghaly, Haider ( 2014 ). *Educational leadership is a strategic approach* . Beirut : The Modern Book Foundation .
- Ali, Issa (2008). *A comparative study of the degree of educational leadership practice among the principals of basic education schools in the cities of Damascus and Homs and its relationship to some variables* . Damascus University Journal 24 (1)..
- Ghanem, Essam (2014). *Developmental leadership as an entry point for educational leadership. A suggested vision* . Journal of the Future of Arab Education, Arab Republic of Egypt 21 (91)..
- AlKurdi, Ahmed (2004) . *Administration Schoolwork Modern* , Cairo : Scientist The book .
- AlMaliki, Omar (2014). *High school principals ' practice of school leadership styles from the teachers ' point of view in Riyadh* . The International Journal of Specialized Education 13 (8)..
- AlMuhailbi, Abdulaziz (2017). *School administration : contemporary educational issues and visions for the future* . Kuwait : Al Falah Library for Publishing and Distribution .
- AlMadhoun, Fadi (2012). *The educational leadership effectiveness of the UNRWA education district directors from the point of view of school principals in Gaza governorates* . Unpublished MA thesis , Al - Azhar University, Gaza.
- Abu Hashish, Bassam and Al-Salehi , Nabil (2018). *The degree of benefit from the " Leadership for the Future Program " in improving the performance of UNRWA school principals in Gaza governorates* , Journal of Al-Quds Open University : Educational and psychological research and studies, 8 (23) , 80-93 .
- Halawa, Basma (2012). *Human relationships between principals and teachers as seen by secondary education teachers* . Damascus University Journal . 28 (4).
- Al-Khatib, Saleh (2003). *Psychological counseling in the school : foundations, theories and applications*, Emirates : University Book House .
- Aldor , happy (2007). *Role Director The school high school As a leader educational in a Governorates of Gaza And its relationship By culture Regulatory for school From Destination consideration Teachers* , Unpublished MA thesis, the university Islamic, Gaza .
- Rizk, Aymen (2013). *Development of school administration through contracting with pilot school principals* . Journal of Arab Studies in Education and Psychology, Arab Republic of Egypt 1 (34)..
- Al-Sheddifat, Somaya (2016). *The degree to which school principals practice standards of educational leadership from the teachers' point of view in the Education Directorate of the Kasbah of Mafraq in Jordan* . Al-Manara Journal for Research and Studies 22 (4)..
- Saleh, Ali and Abu Mokh, Mahmoud (2017). *The degree to which school principals practice leadership skills within the Green Line in Palestine from the teachers 'point of view in light of the two approaches to the learning organization and the organizational culture* . The International Journal of Specialized Education, Emirates University, 41 (1). 141-183.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Frost, L, & Kersten, T. (2011). *The role of the elementary principal in the instructional leadership of special education*. International journal of educational leadership preparation, 6(2).
- Rosmaniar, W., & Marzuki, S. (2016). *Headmaster instructional leadership and organizational learning on the quality of graduates in the state Madrasah at Jakarta*. Higher educational studies, 6(1).
- Sabbah, S. (2017). *The role of the leadership in the development of the creative school in Palestine*. Journal of educational and e-learning research, 4 (1).
- Sarardzahi, Z. & Mehdinezhad, V. (2016). *Leadership behaviors and its relation with principals' management experience*. New approaches in educational research, 5(1), 11-16.
- Zorlu, H., & Arseven, A. (2016). *Instructional leadership behavior's and school administrators on the implementation of secondary school curricula*. International journal of higher education, 15(1).
- Al-Saidi, Hind (2015). *The level of practicing educational leadership among female secondary school principals in Jeddah* . Journal of Education, Al-Azhar University, Arab Republic of Egypt , 3 (163).
- Al-Titi , Muhammad and Al-Shamri, Adel (2016). *The degree of awareness among faculty members of the importance of qualitative leadership requirements and the reality of adopting them in Al-Quds and Birzeit University in Palestine and King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia*, Journal of Al-Quds Open University : Educational and Psychological Research and Studies, 4 (14) , 95-132..
- Abboui , Zaid (2010). *The role of educational leadership in making administrative decisions* . Amman : Al-Shorouk Publishing and Distribution House .
- Al-Aridi , Mounira (2013). *The degree of appreciation of Jordanian educational leaders for distinguished leadership areas* . Al-Manara Journal for Research and Studies 17 (11)..