

مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم

حامد محمد اجريد الطورة

مدير مدرسة، تربية لواء الشوبك، وزارة التربية والتعليم، الاردن

استلام البحث: 28/08/2021 مراجعة البحث: 15/09/2021 قبول البحث: 15/09/2021

الملخص للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم , كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في قدرتهم على القيادة التربوية تبعاً لمجالات الاختبار وفق لمتغيرات الدراسة هي: (النوع الاجتماعي, الخبرة العملية, جنس المدرسة, المؤهل العلمي). وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك والذين تم اختيارهم بالطريقة القصدية والبالغ عددهم (31) مدير ومديرة خلال العام الدراسي 2021-2022, وتكونت أداة الدراسة جزئين الجزء الأول: تضمن معلومات عامة عن المديرين والمديرات: (النوع الاجتماعي, الخبرة العملية, جنس المدرسة, المؤهل العلمي), والجزء الثاني: تضمن اختبار القيادة التربوية المقنن المكون من خمس مجالات هي: (الموضوعية, واستخدام السلطة, والمرونة, وفهم الآخرين, ومعرفة مبادئ الاتصال). استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة. أشارت النتائج إلى أن المستوى العام لمستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم جاءت بالمستوى المتوسط, وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك تعزى لمتغيري (الخبرة, المؤهل العلمي), وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي, جنس المدرسة).

مصطلحات الدراسة: مستوى، القيادة التربوية، مديري المدارس، عن بعد، لواء الشوبك.

The Level of Ability of Principals of Basic and Secondary Schools in the Shobak District to Apply the Concepts of the Distance Educational Leadership Course from their Point of View

Hamed Muhammad Agrid Al-Tora

School Principal, Education of the Shoubak Province, Ministry of Education, Jordan

Abstract

This study aimed to know the level of the ability of principals of basic and secondary schools in the Shobak district to apply the concepts of the educational leadership course from their point of view, and it also aimed to identify the statistically significant differences between the study sample members in their ability to lead educational according to the areas of the test according to The study variables are: (gender, work experience, school gender, educational qualification). The study sample consisted of all principals and principals of basic and secondary schools in the Shoubak District, who were selected intentionally, and their number is (31) principals during the school year 2021-2022. Social, work experience, school gender, educational qualification), and part two. The standardized educational leadership test consisted of five areas: (objectivity, use of authority, flexibility, understanding others, and knowledge of communication principles). Arithmetic averages, standard deviations, and multiple variance analysis were used in order to answer the study questions and achieve the study objectives. The results indicated that the general level of the ability of principals of basic and secondary schools in the Shobak District to apply the concepts of the distance educational leadership course from their point of view came at the average level. The results also indicated that there were statistically significant differences in the practice of educational leadership among principals and principals of basic and secondary schools in the Shobak district due to the variables (experience, educational qualification), and the absence of statistically significant differences due to the two variables (gender, school gender).

Keywords: Level, educational leadership, school principals, remotely, Shobak Province.

1. مقدمة البحث

بالرغم من أن الممارسات الإدارية قد بدأت منذ أن بدأ الإنسان يبحث عن لقمة العيش في الأرض، إلا أن الإدارة كعلم بدأت من مطلع القرن العشرين حيث كانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة في ميدان الصناعة ثم أصبح للإدارة العلمية حركة علمية كبيرة في مجالات مختلفة، أما بالنسبة للإدارة التعليمية أو المدرسية فقد كانت بدايتها كعلم مستقل عن الإدارة العامة، ثم أصبح علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى ويتخذ لنفسه مكانا عن العلوم الأخرى، ثم نشأت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التعليمية والتي يتم

عن طريقها إدارة المدرسة كميدان للعمل التربوي، لذا فإن مفهوم الإدارة التربوية مشتق من عملية التربية والتعليم وتعرف بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتسق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، بمعنى آخر هي كل عمل مشتق ومنظم يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأهداف التربوية بما يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (الدعيلج، 2009).

ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار العلوم الإدارية والسلوكية وعلم النفس الاجتماعي، ونجد أبرز النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة مثل نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات والتي تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، إلا أن الاتجاه الجديد لدراسة القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل (طاهر، 2007).

وتتجلى أهمية القيادة التعليمية (التربوية)، في كونها المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، ومن دونها لا يمكن تحقيق أي إصلاح حقيقي فيها، كون القيادة تعد أكثر أهمية من الوظائف الإدارية الأخرى، التي تمارسها الإدارة التعليمية، على مستوياتها المختلفة، نظراً إلى أهمية الدور، الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف (المخلاقي ومحسن، 1999).

وتعتبر القيادة كدريف للإدارة وعملياتها فقد اختلفت وجهات النظر حولها، وحظيت باهتمام خاص لدورها في بقاء الحياة واستمرارها، وأشارت الكتابات كذلك كما يذكر (القحطاني، 2008). إلى بداية ظهور الحاجة للقيادة منذ نشأت المجتمعات الإنسانية، ثم توسعت تلك الحاجة بعد ظهور المنظمات الرسمية وغير الرسمية. ويضيف القحطاني أن ثمة اختلافاً في تعريف القيادة قائماً حول صعوبة تحديد فيما إذا كانت القيادة خاصية من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة أو خاصية من خصائص الفرد ترتبط بخصائص الشخصية القيادية ومقدراتها، وبالتالي فالقيادة قد تكون سمة من السمات التي تكتسب بالخبرة والتعلم والتدريب، أو سمة من سمات القائد يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين، أو خاصية من خصائص الجماعة، إذ لا وجود لها دون التفاعل بين القائد وجماعته أو العاملين معه.

ويرى مرسي (1998) أن السلوك القيادي يتجلى في :

- المبادرة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرائق المستحدثة، لتناول المشكلات وعلاجها.
- تقديم الآراء والاقتراحات، التي تساعد المدير على النهوض بإدارته، وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، ورفع مستوى أدائهم، وتجديد خبرتهم وتنميتها.
- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن العمل، ودفعه في الاتجاه الصحيح.
- تنسيق جهود العاملين معه، وتوجيه أنشطتهم وتقييمها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة، التي يستخدمها قائدهم .
- ومن خلال خبرة الباحث الميدانية والأدبية التربوية، وبعد الاطلاع على العديد من المؤلفات والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة اليونسكو(1996)، آل ناجي (2000)، عليمات (2001)، فإنه يمكن تلخيص الأدوار والمهام المتوقعة من مدير المدرسة :
- المهام الإدارية: وتشمل (توزيع المسؤوليات على العاملين، الإشراف، تيسير الأعمال الروتينية، تنفيذ القرارات الوزارية، إدارة الشؤون المالية، تنظيم الاتصالات، تنظيم البرامج الدراسية، الاهتمام بشؤون العاملين والطلبة، تطبيق النظام في المدرسة، تعديل السلوك، اتخاذ القرارات).
- المهام الفنية والإشرافية: وتشمل (التنمية المهنية للمعلمين والعاملين، تنظيم العمل، البحث والدراسة، تطوير طرائق التدريس، تطوير الأنشطة المدرسية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، استخدام التكنولوجيا، التقويم).
- المهام الاجتماعية: وتشمل (توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تنمية العلاقات الإنسانية، التعاون والتنسيق مع أولياء أمور الطلبة، حل مشكلات الطلبة بالتعاون مع المرشدين النفسيين والاجتماعيين).
- ومدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، لا بد من توافر مهارات قيادية، تتمثل في قدرته على مراقبة التنفيذ لخطة المدرسة التي تم وضعها لتحقيق الهدف وليس المقصود هنا التفتيش وتصيّد الأخطاء، بل وسيلة لمعاونة المدير للمدرسين والعاملين بالمدرسة، وإشعارهم بالمساهمة معه في العمل وإثارة اهتمامهم وتشجيعهم نحو عملهم. وتعد المهارات القيادية عنصراً أساسياً لنجاح أي برنامج داخل المدرسة، ولذلك أهمية قصوى وضرورية للتفوق والنجاح (الصريصري وعارف،2003).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشكل مدير المدرسة والمشرف التربوي المقيم في مدرسته دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، ودعم التغيير الإيجابي فيها، وتوفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على تطوير المعلمين مهنيّاً، ويقع على عاتق المدير مسؤولية التطوير والتحديث لهذه المؤسسة، وكل ذلك يجب أن يكون انطلاقاً من نظرية إدارية مبنية على أسس علمية ومنهجية. وفي ظل ما يتعرض له العالم من جائحة كورونا ظهرت الحاجة إلى عملية التعلم عن بعد، لذا لم يعد يعول على الشهادة كثيراً فهي لا تعني أكثر من الإجازة في علم من العلوم، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الشهادة إلى التركيز على الأداء في المواقف التعليمية المختلفة، والقدرة على استخدام والتنويع في التطبيقات الحديثة، ويساعد هذا النوع من التعليم بشكل واضح وكبير في رفع سوية الأفراد والمجتمعات العلميّة؛ إذ إنّّه يقَدِّم بدائل للأشخاص غير القادرين على الذهاب إلى مؤسسات تعليميّة لظرف ما يمنعهم عن ذلك؛ حيث تعمل هذه الطريقة على توظيف قدرات الأشخاص بل وتميئتها بدلاً من إهدارها وضياعها، ويساعد على سد الثغرات التي قد تنجم من نقص هيئة المدرّسين في مؤسسة ما.

وفي إطار حديثنا عن هذا، نجد أن الأسئلة الآتية تطرح نفسها: هل نستطيع أن نحدد طبيعة القيادة التربوية في مدارس التعليم الأساسي لدينا؟ وهل تحديد نمط القيادة، يساعدنا على إيجاد آلية عمل نستطيع من خلالها تطوير الجهاز الإداري في أول مرحلة من مراحل التعليم في سلمنا التعليمي، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة؟ .

إن هذه الأسئلة وغيرها، جديرة بالبحث والدراسة والتوظيف وإيجاد الحلول العلمية والمنهجية لها، وعليه فإن الهدف الرئيس لبحثنا، يدور حول الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في لواء الشوبك، وما مدى وضوح علاقتها ببعض المتغيرات، كالنوع الاجتماعي والخبرة العملية والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة.

وعليه تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم؟

وتنبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد تعزى لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظرهم ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظرهم ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد تعزى لمتغير الخبرة العملية من وجهة نظرهم ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد تعزى لمتغير جنس المدرسة من وجهة نظرهم ؟

أهداف الدراسة

1- معرفة مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم ؟

2- معرفة إذ وجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك، تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الخبرة العملية، جنس المدرسة، المؤهل العلمي) ؟

أهمية الدراسة

يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص الواقع الراهن للإدارة التربوية في لواء الشوبك، في مرحلة التعليم الأساسي، وعلى مدى تمتع القادة التربويين بسمات القيادة، التي باتت علماً له قوانينه وسماته المختلفة، ولا سيما في المرحلة، التي أخذت فيها وزارة التربية والتعليم على عاتقها تطوير البنى التحتية والبشرية في المدارس الأردنية، وفق مجموعة من المعطيات العلمية والمنهجية الحديثة، تتجلى بداية في إعادة تأهيل المدرسين تربوياً وأكاديمياً، وإعادة بناء المناهج التربوية، وفق المعايير الدولية، وتعميق مبدأ " التكنولوجيا في الإدارة التربوية، ويمكن أن يؤدي هذا البحث إلى بحوث ودراسات جديدة في محافظات أخرى، تسهم

في توصيف العمل الإداري وترسم ملامح تطويره على أسس علمية صحيحة، وعليه يمكننا إيجاز أهمية الدراسة بما يأتي:

1. أهمية القيادة التربوية، كونها تعدّ المرتكز الأساسي، الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية، تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات والبيئات ومن اتجاهات متباينة، وهذا يتطلب القدرة على التعامل مع هؤلاء الأفراد بعلمية وأريحية، مع ضرورة تنسيق جهودهم وتوظيفها بما يحقق أهداف المؤسسة القريبة منها والبعيدة.
2. أهمية مرحلة التعليم الأساسي، كونها المرحلة التأسيسية الأولى في النظام التربوي-التعليمي.
3. أهمية القائد التربوي، المتمثل بمدير المدرسة، كونه أهم عناصرها وأشخاصها، بل أنه ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها وعلى نجاح المدرسة ومدى فاعليتها.
4. تعرّف مستوى قدرة مديري ومديرات التعليم الأساسي على القيادة التربوية، ضمن مجالات الاختبار، ومساعدتهم على تجاوز الصعاب وحل المشكلات وتقديم النصائح في ضوء نتائج الاختبار.
5. تتنبع أهمية هذه الدراسة من الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، التي أخذت تفرض معايير وأسساً جديدة لم تكن تحظى بقبول المعنيين، إلى زمن قريب جداً، على الواقع المدرسي برمته.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على الجوانب الآتية:

- 1-حدود مكانية: أجريت الدراسة على مدرّاء مدارس في تربية لواء الشوبك في محافظة معان التابعة للوزارة التربوية والتعليم والحكومية تحديداً .
- 2-حدود زمانية: طبقت هذه الدراسة الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022.
- 3-حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك .
- 4-حدود موضوعية: أجريت هذه الدراسة لمعرفة مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم.

5- يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) التي يعدها الباحث لمعرفة مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة

ويعرف الباحث المصطلحات الآتية:

مستوى: حجم الأثر الذي يمكن أن يحدث نتيجة تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك، وتقاس بأداة الدراسة المكونة من (5) مجالات و(50) فقرة .

القيادة: مقدرة مدير المدرسة على توجيه الهيئات الإدارية والتدريسية لتحقيق أهداف المدرسة.

وتعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة الكلداوي (2004).

القيادة التربوية: الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ويؤثر من خلاله في الهيئات الإدارية والتدريسية لتحقيق أهداف المدرسة بجهود تعاونية مشتركة.

وتعرف القيادة التربوية: بأنها هي عملية تحريك وتوجيه مواهب وطاقات المعلمين والتلاميذ والوالدين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة علوي(2004).

مستوى القيادة التربوية: مستوى قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف إدارته بما هو متاح لديه من موارد وإمكانات في إطار السياسات العامة المرسومة له.

التعلم عن بعد: هو عملية الفصل بين المتعلم والمعلم والكتاب في بيئة التعليم، ونقل البيئة التقليدية للتعليم من جامعة أو مدرسة وغيره إلى بيئة متعددة ومنفصلة جغرافياً.

ويعرف التعلم عن بعد: بأنه أحد طرق التعليم الحديثة نسبياً، ويعتمد مفهومه الأساسي على وجود المتعلم في مكان يختلف عن مصدر التعليم الذي قد يكون الكتاب أو المعلم أو حتى مجموعة الدارسين(مهدي،2018).

الدراسات السابقة

تناول الباحثون العديد من الدراسات التي هدفت إلى تعرف مستوى قدرة مديري ومديرات المدارس على القيادة التربوية من جوانب مختلفة، وفيما يلي أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية:

هدفت دراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000) إلى تقييم القدرات القيادية بين مديري مدارس ثانوية يمتلكون خبرات ومديري مدارس جدد والمقارنة بينهما. تكونت عينة الدراسة من (171) مديراً ومديرة منهم (32) مديراً، و(139) مديرة تراوحت أعمارهم بين (21-56) سنة، تم استخدام مقياس تقييم القدرة الذي تم تطويره من قبل الباحثين، لقياس قدرات المديرين في مجال اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وفهم الآخرين، والموائمة. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المديرات، وإلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوى القدرات لدى المديرين والمديرات ترجع إلى العمر أو الخبرة.

أجرى قرقرش (2002) دراسة بعنوان: فاعلية القيادة الإدارية والتربوية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشرد. هدفت الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ومعرفة الأنماط السائدة في هذه المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشرد. تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في منطقتي عمان الأولى والرابعة، استخدمت الأداة التي صممت من قبل هيرسي وبلانشرد في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن نمط المشارك هو النمط الأكثر شيوعاً، فاحتل بالمرتبة الأولى، ثم تلاه نمط الإبلاغ، ثم نمط التفويض، وأخيراً نمط الإقناع، وإلى أن متوسط فاعلية المستجيبين لجميع الفقرات كانت إيجابية ولكن بدرجة متدنية، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في فاعلية القيادة التربوية في المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في فاعلية القيادة التربوية في المدارس الحكومية.

أجرى صالح (2003) دراسة بعنوان: درجة ممارسة مديري ومديرات المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبة الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم. وشملت جميع مديري ومديرات المدارس (237) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة التي تكونت من (131) فقرة تمثل في

سنة مجالات رئيسة لعمل مدير ومديرة المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدورهم الإداري والفني تعزى إلى متغيري المديرية والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدورهم الإداري والفني تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

أجرت الكلدراوي (2004) دراسة بعنوان: القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن، وذلك لغايات الكشف عن واقع المقدرات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الممثلة لمجتمع الدراسة، والمكون من مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في المديرية وبلغ عددهم (128) مديرا ومديرة. استخدمت الدراسة أداة لقياس المقدرات القيادية للمدير والذي يحتوي على (47) مقدره قيادية، وتم استخراج دلالات الثبات والصدق له، وطبق المقياس على أفراد العينة وتم استخراج درجة لكل مدير تمثل قدرته على امتلاك كل مقدره من المقدرات المقاسة، وكذلك درجة امتلاكه للمجالات التي تقع بها هذه المقدرات وهي: الموضوعية، ممارسة الصلاحيات، والمرونة، والعلاقات الإنسانية، ومبادئ الاتصال، واتخاذ القرارات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن (12) مقدره من المقدرات المقاسة زادت نسبة الامتلاك لها لدى أفراد العينة عن (80%)، وأن (17) مقدره من هذه المقدرات كانت نسبة الامتلاك لها أقل من (30%). كما أشارت النتائج إلى أن مجال الموضوعية احتل المرتبة الأعلى بنسبة امتلاك (74.22%)، وفي المرتبة الأدنى جاء مجال العلاقات الإنسانية بنسبة (44.42%)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في مجال ممارسة الصلاحيات ومجال اتخاذ القرارات. كما وجدت الدراسة أثر لمتغير المرحلة الدراسية في مجال العلاقات الإنسانية والقدرات ككل.

أجرى علوي (2004) دراسة بعنوان: القدرة على القيادة التربوية لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة عدن. طبقت الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الأساسية والبالغ عددهم (42) مديرا ومديرة، استخدم فيها اختبار المقدره على القيادة التربوية للدكتور محمد منير مرسي. توصلت الدراسة إلى أن مستوى المقدره على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام يقع عند المستوى المقبول. اما من ناحية المجالات فقد حصلت الموضوعية والمرونة لمديري ومديرات تلك المدارس على مستوى مقبول، تلاها مجال فهم الآخرين، ثم مجال مبادئ الاتصال، وأخيرا مجال استخدام

السلطة وكلها في المستوى المقبول. كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقدرة مديري ومديرات المدارس الأساسية على القيادة التربوية من حيث النوع الاجتماعي.

هدفت دراسة القضاة (2005) إلى تعرف أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم (147) مديرا ومديرة. ولتحقيق أغراض الدراسة تم إعداد وتطوير استبانتيين: الأولى استبانته وصف أنماط القيادة لمديري ومديرات المدارس الحكومية، والثانية استبانته تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين. وتحليل البيانات، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن نمط اهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط اهتمام القيادة بالعاملين معها، وكذلك وجود مساءلة إدارية على مستوى عال لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش. وفي ضوء الدراسة قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات، كان أهمها ضرورة تأهيل مديري ومديرات المدارس إداريا وتربويا من خلال عقد دورات وورش تدريبية حول المساءلة الإدارية ورفع كفاءتهم وإحاثهم ببرامج دراسات عليا في الجامعات، وكذلك نشر الوعي لدى مديري ومديرات المدارس حول مفهوم المساءلة الإدارية من أجل تحسين الأداء للمعلمين مع ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع نظام للمساءلة يوضح الحقوق والواجبات للمعلمين بصورة شفافة.

أجرى رشت (Richter, 2006) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية للمديرين ودعمهم السلوك الإيجابي والرضا الوظيفي للعاملين في ولاية ميسوري الأمريكية. وقد تم تطوير استبانته لقياس القدرات القيادية وزعت على (725) من المديرين والمعلمين في ولاية ميسوري، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: أن المديرين يمتلكون قدرا كبيرا من المهارات القيادية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للمديرين ودعمهم للسلوك الإيجابي والرضا الوظيفي في المدارس.

أجرى العتيبي (2007) دراسة بعنوان: القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون. تكونت عينة الدراسة من (770) معلما ومعلمة، طبقت عليهم أداة خاصة لقياس القدرات القيادية، اشتملت على (46) فقرة، بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المقدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتفعة في مجالات اتخاذ

القرارات، التقييم والتقويم، التخطيط، وتنظيم العمل، ومتوسطة في مجال الرقابة والتوجيه، وشكلت المقدرات القيادية المتعلقة باتخاذ القرارات أعلى درجة بالنسبة للمقدرات القيادية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف المقدرات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف المقدرات القيادية في مجالات التخطيط والرقابة والتوجيه، والتقويم والتقييم، والمقدرات الكلية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور. في حين لم تجد الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في مجالي اتخاذ القرارات وتنظيم العمل، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات القيادية لمديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (5-10) سنوات، والخبرة الأكثر من 16 سنة، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف المقدرات القيادية للمجالات: التخطيط والرقابة والتوجيه، والتقويم والتقييم، والمقدرات القيادية الكلية لمديري المدارس تعزى للتخصص ولصالح المعلمين الاختصاصات الإنسانية. في حين لم تجد الدراسة فروق في مجال تنظيم العمل.

هدفت دراسة علي(2008) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، كما هدفت إلى تعرف هل هناك فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في قدرتهم على القيادة التربوية تبعا لمجالات الاختبار، كل على حدة، وفق متغيرات النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى جميع أفراد العينة بلغ مستوى مقبولا، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين وبين مستوى ممارسة المديرات للقيادة التربوية ولصالح المديرين، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية، ومتغير المستوى التعليمي بين أفراد عينة الدراسة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الأخرى.

أجرى سندھفاد (Sindhvad,2009) دراسة بعنوان: مديري المدارس كقادة تربويين في بناء القدرات القيادية في المدارس الفلسطينية. هدفت الدراسة في تعرف العوامل التي تحدد قدرة المديرين على دعم التعليم في مراحله الأولى، من وجهة نظر مديري المدارس الفلسطينية في مجالات الرقابة والتطوير المهني وغرف مصادر التعلم، كما هدفت إلى قياس كفاءة المديرين في دعم التعليم داخل الغرفة الصفية. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الذين أكملوا برنامج تدريب القيادة التربوية وعددهم (1110). أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الفلسطينية يعتقدون أن مقدرتهم على دعم المعلمين من خلال الإشراف التعليمي

والتطوير المهني يعتمد على مدى قناعتهم بأنها ستحدث فرقا في التدريس في الفصول الدراسية، وفي مستوى الرقابة، والوقت الذي يقضيه في إدارة التعليمات، ودرجة الرضا الوظيفي، وأن تصوراتهم حول مقدرتهم على دعم المعلمين من خلال موارد الفصول الدراسية تعتمد فقط على مستوى الرقابة وقناعته في إمكانية أن تحدث فروقا في غرفة الصف، وأن تصورات المديرين حول فعالية التعليمات التي يتم تزويد المدرسين بها داخل الغرفة الصفية تعتمد على قناعتهم وقناعة مدرسيهم في توجيه الطلبة للتحصيل الأفضل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات بين معتقدات المديرين حول مقدرتهم على دعم المعلمين، ومعتقداتهم حول فعالية الإشراف التعليمي قد تعزى إلى العوامل الديموغرافية، وأن (75%) من المديرين عزو مقدرتهم على دعم المعلمين إلى التدريب العملي الذي تلقوه.

أجرى الكلابي (2011) دراسة بعنوان: القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة. هدفت تعرف القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، وللكشف عن العلاقة بين القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، استجاب منهم (260) فردا بنسبة (73.44%) من عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداتان: الأولى اختبار محمد مرسى لقياس القدرات القيادية، والثانية إستبانة الرضا الوظيفي متضمنة (50) فقرة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: جاء مستوى القدرات القيادية للمديرين حسب رأيهم بدرجة متوسطة، بينما جاءت ضعيفة من وجهة نظر المعلمين، وأن المديرين والمعلمين رأوا أن مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المديرين والمعلمين ولصالح المديرين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة بين آراء المديرين والمعلمين حول الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة حورية (2012) إلى تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق اختبار القيادة التربوية لمرسي، والمتضمن (50) سؤالاً موزعاً على خمسة مجالات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (86) مديراً ومديرة بواقع (51) مديراً و(35) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتشير النتائج إلى أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية

على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة. أما تصورات المديرين لدرجة الفعالية على مستوى المجالات فقد أوضحت النتائج أن مجال فهم الآخرين احتل المرتبة الأولى، تلاه مجال الموضوعية، ثم استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، وأخيرا مجال المرونة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفعاليت القيادة الإدارية وفقا لمتغير مدة الخدمة الإدارية، والمؤهل، والتخصص. بينما وجدت فروق ذات دلالة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي وموقع المدرسة. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات من أبرزها: العمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجه، والحرص على إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين، والعمل بموضوعية، وكيفية استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة في العمل.

أجرى الغامدي (2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (148) مديرا، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي اشتملت على (38) عبارة موزعة على مجالين (القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية) وتطبيقها على عينة الدراسة بعد أن أجرى عليها الصدق الظاهري واختبار الثبات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يراه أفراد العينة من أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية بلغت (4.43) وهذه القيمة دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا وبدرجة كبيرة عليها. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية ولصالح الخبرة الأكثر.

التعليق على الدراسات

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، تبين ما يلي:

1. أن الدراسة الحالية اتفقت من حيث موضوعها مع الدراسات التي تناولت فاعلية القيادة الإدارية مثل دراسة (فرقش، 2002)، ودراسة سندهفاد (Sindhvad, 2009)، ودراسة (حورية، 2012) والدراسات التي

تناولت القدرات القيادية لدى المديرين والمديرات مثل دراسة (الكلاوي 2003)، ودراسة (علوي، 2004)، ودراسة (العتيبي، 2007) واختلفت مع الدراسات التي تناولت القدرات القيادية وعلاقتها مع بعض المتغيرات مثل دراسة رشتير (Richter, 2006).

2. من حيث منهج الدراسة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت مع عدد من الدراسات في تطبيق اختبار القدرات القيادية مثل دراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)، ودراسة الكلاوي (2003)، ودراسة علوي (2004)، ودراسة حورية (2012).

4. من حيث مجالات أداة الدراسة الست، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الكلاوي (2003)، ودراسة علوي (2004)، ودراسة الكلابي (2011)، ودراسة حورية (2012). واختلفت مع دراسة قرقرش (2002)، ودراسة كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)، ودراسة رشتير (Richter, 2006)، ودراسة سندھفاد (Sindhvad, 2009).

5. إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها بيئة لم تطبق فيها مثل هذه الدراسات، فالمدارس في لواء الشوبك لم يطبق فيها مثل هذه الدراسة على مستوى مديري ومديرات المدارس. كما تميزت أيضا في تناولها لمتغيرات جديدة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - وهو جنس المدرسة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأغراض الدراسة والتي تهدف إلى تعرف مستوى قدرة مديري ومديرات التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على القيادة التربوية من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك والبالغ عددهم (31) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد كانت مساوية لمجتمع الدراسة والبالغة (31) مديراً ومديرة، ويوضح الجدول رقم (1) وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	11	35%
	أنثى	20	65%
الخبرة العملية	(1-5) سنوات	10	32%
	(6-10) سنوات	14	45%
	11 سنة فأكثر	7	23%
جنس المدرسة	ذكور	13	42%
	إناث	5	16%
	مختلطة	13	42%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	16	52%
	ماجستير	13	42%
	دكتوراه	2	6%

أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من قسمين : الأول تكون من معلومات عامة شملت : النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، الخبرة العملية (1-5) سنوات، (6-10) سنوات، (11) سنة فأكثر، المدرسة (ذكور، إناث، مختلطة)، المؤهل العلمي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، أما الثاني فتكون من اختبار القيادة التربوية المقنن الذي أعدته الدكتورة محمد منير مرسى والذي يتضمن (50) سؤالاً موزعة على خمسة مجالات وهي : (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال)، وقد تم تصحيح فقرات الاختبار بناءً على مفتاح التصحيح الذي أعده صاحب الاختبار، حيث يكون لكل سؤال إجابة واحدة فقط ، إذا كانت الإجابة صحيحة فإنها تأخذ درجة واحدة، أما إذا كانت خاطئة فإنها تأخذ درجة صفر، ومن ثم تجمع الإجابات الصحيحة لكل مستجيب على الاختبار ليحصل على درجته من خمسين.

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، وعدد من المشرفين التربويين وتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والاتفاق عليها من قبل المحكمين .

ثبات الأداة

تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا لحساب ثبات أداة الدراسة والتحقق منه حيث بلغ (0.88) للأداة ككل وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة ، ويبين الجدول رقم (2) هذه القيمة بالإضافة إلى قيم معامل الثبات لمجالات الدراسة الخمسة

الجدول رقم (2): معامل الثبات لمجالات الدراسة الخمسة والأداة ككل

المجال	الثبات
الموضوعية	0.89
استخدام السلطة	0.85
المرونة	0.84
فهم الآخرين	0.86
معرفة مبادئ الاتصال	0.87
الثبات الكلي	0.88

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأسئلة الدراسة من خلال البرمجية الإحصائية (SPSS)، وكانت الأساليب الإحصائية المتبعة هي: المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين المتعدد .

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

لتحديد مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد وجهة نظرهم تم تحديد المستويات الآتية :

1. مستوى القدرة المرتفع للمتوسطات 0.67 فأكثر .
2. مستوى القدرة المتوسط للمتوسطات من (0.49-0.66).
3. مستوى القدرة المنخفض للمتوسطات 0.48 فأقل .

ولتحقيق هدف الدراسة فإنه تم الإجابة على الأسئلة لدراسة على النحو الآتي :

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المستخدم وذلك حسب المستوى الكلي للدراسة ومستوى مجالاتها الخمسة كما في الجدول رقم (3) .

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الخمسة وللأداة ككل

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القدرة
2	الموضوعية	0.61	0.49	متوسط
5	استخدام السلطة	0.51	0.49	متوسط
4	المرونة	0.53	0.47	متوسط
1	فهم الآخرين	0.63	0.46	متوسط
3	معرفة مبادئ الاتصال	0.60	0.47	متوسط
-	الكلي	0.58	0.48	متوسط

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات مديري ومديرات الدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك جاءت على المستوى الكلي بمستوى قدرة متوسط حيث بلغ المتوسط الكلي (0.58) بانحراف معياري (0.48) , أما على مستوى كل مجال من مجالات القيادات التربوية الخمسة فقد جاء مجال " فهم الآخرين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (0.63) وبمستوى قدره متوسط , وجاء مجال "الموضوعية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (0.61) وبمستوى قدره متوسط, ثم جاء مجال "معرفة مبادئ الاتصال " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (0.60) وبمستوى قدره متوسط , ثم يليه مجال "المرونة " بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (0.53) وبمستوى قدره , وأخيراً جاء مجال "استخدام السلطة

"بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (0.51) وبمستوى قدره متوسط . من خلال هذه النتائج نلاحظ أن مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك ليس لديهم قدره كافية في قيادتهم التربوية ولا يستطيعون تحقيق أهدافهم بالشكل المطلوب , وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم امتلاكهم للموضوعية في الإدارة وإن قراراتهم تتأثر بمؤثرات خارجية , كما أنهم يسيئون استخدام السلطة ولا يستخدمونها بالشكل المناسب وليس لديهم المهارة في التواصل مع الآخرين والتعامل معهم بمرونة وبساطة وعدم فهم أفكار الآخرين وتقمهم أفكارهم ودوافعهم .

أما مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك على القيادة التربوية بكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخمس فسيتم عرضها على النحو الآتي:

أولاً : مجال الموضوعية

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموضوعية وللمجال ككل

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القدرة
1	0.70	0.47	مرتفع
2	0.60	0.50	متوسط
3	0.62	0.49	متوسط
4	0.64	0.48	متوسط
5	0.60	0.50	متوسط
6	0.48	0.51	منخفض
7	0.76	0.46	مرتفع
8	0.45	0.51	منخفض
9	0.69	0.48	مرتفع
10	0.56	0.50	متوسط
الكلي	0.61	0.49	متوسط

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال الموضوعية جاء بمستوى قدره متوسط, وبمتوسط حسابي بلغ (0.61) وانحراف معياري (0.49) . أما على مستوى فقرات المجال نفسه فقد جاءت الفقرة (7) بالمرتبة الأولى وبمستوى قدره مرتفع بمتوسط حسابي (0.76)

وانحراف معياري (0.64) والتي تتعلق برأي المديرين بالنسبة لتدريب المعلمين , ويعود السبب في ذلك على حرص المديرين على تدريب المعلمين وتطويرهم بهدف الارتقاء بالمستوى التعليمي سواء كان للمعلم أو الطالب . في حين جاءت الفقرة (8) بالمرتبة الأخيرة وبمستوى قدره منخفض بمتوسط حسابي (0.45) وانحراف معياري (0.51) والتي تتعلق بترقية أحد المرؤوسين إذا أوصى به المدير بكلمة طيبة مما يترتب عليه فراغ كبير في المدرسة , وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يحاولون التمسك بالمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم وأن المديرين أيضا يحاولون الابتعاد عن فقد الخبرات في المدرسة ولا يحبذون المرؤوس الجديد قليل الخبرة بدلاً من المرؤوس ذو الخبرة لان ذلك سيتطلب منهم جهداً إضافياً في التعامل معهم , ودورات تأهيل جديدة.

ثانياً: مجال السلطة

الجدول رقم (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلطة والمجال ككل

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القدرة
11	0.60	0.49	متوسط
12	0.44	0.50	منخفض
13	0.45	0.51	منخفض
14	0.54	0.48	متوسط
15	0.32	0.56	منخفض
16	0.54	0.51	متوسط
17	0.39	0.49	منخفض
18	0.73	0.45	مرتفع
19	0.54	0.50	متوسط
20	0.45	0.50	منخفض
الكلي	0.50	0.49	متوسط

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال السلطة جاء بمستوى قدره متوسط وبمتوسط حسابي (0.50) وانحراف معياري (0.49). أما على مستوى فقرات المجال نفسه فقد جاءت الفقرة (18) بالمرتبة الأولى وبمستوى قدره مرتفع بمتوسط حسابي (0.73) وانحراف معياري (0.45) والتي تتعلق باختلاف الرؤساء في تقديرهم للإدارة السليمة, ويعود السبب في ذلك لاختلاف

شخصياتهم وبالتالي اختلاف سلوكياتهم السلبية والايجابية داخل البيئة التنظيمية، كما أن المرؤوسين يتعرضون لظروف نفسية وصحية واجتماعية وغيرها وهي تحتم على الرؤساء أن يتعاملوا معها بطريقة صحيحة تجمع بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل. في حين جاءت الفقرة (15) بالمرتبة الأخيرة بمستوى قدره منخفض بمتوسط حسابي (0.32) وانحراف معياري (0.46) والتي تتعلق بطريقة وضع المدير أو المديرية نظاماً جديداً لمربي الصفوف، ويعود السبب في ذلك إلى وجود ضعف في قدرات المديرين في التشارك مع المرؤوسين في صنع القرار والسماح لهم بأخذ القرارات من أنفسهم، وأن المديرين لا يرغبون في تدخل المرؤوسين في شؤون أعمالهم الإدارية، وأن المديرين يقومون بتنفيذ قرارات وتعليمات دون مناقشتها مع المرؤوسين أو السماح لهم بالمناقشة فيها.

ثالثاً: مجال المرونة

الجدول رقم (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة وللمجال ككل

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القدرة
21	0.39	0.49	منخفض
22	0.78	0.41	مرتفع
23	0.45	0.50	منخفض
24	0.55	0.51	متوسط
25	0.30	0.47	منخفض
26	0.75	0.43	مرتفع
27	0.42	0.50	منخفض
28	0.53	0.45	متوسط
29	0.67	0.47	مرتفع
30	0.45	0.50	منخفض
الكلي	0.53	0.47	متوسط

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال المرونة جاء بمستوى قدره متوسط وبمتوسط حسابي (0.53) وانحراف معياري (0.47). أما على مستوى فقرات المجال نفسه فقد جاءت الفقرة (22) بالمرتبة الأولى وبمستوى قدره مرتفع بمتوسط حسابي (0.78) وانحراف معياري (0.41) والتي تتعلق بموقف المدير عند حدوث مخالفة من موظف جديد وأخرى من موظف قديم لم

يسبق المدير مخالفته , ويعود السبب في ذلك أن المديرين يتبعون أنظمة وتعليمات ويطبقونها, وأنهم يتبعون مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين ولا يميزون بينهم سواء أكان قديماً أم جديداً. في حين جاءت الفقرة (25) بالمرتبة الأخيرة وبمستوى قدره منخفض بمتوسط حسابي (0.30) وانحراف معياري (0.47) والتي تتعلق بتصرف المديرين عند دعوة مدير التربية لحضور اجتماع المعلمين في مدرستك ولكنه لم يحضر في الموعد المقرر, وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أغلب المديرين تقتصر خبرتهم في التعامل مع ما هو جديد وطارئ, ولا يستخدمون قدراتهم في تغيير خططهم والتعامل مع كل جديد.

رابعاً: مجال فهم الآخرين

الجدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فهم الآخرين وللمجال ككل

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القدرة
31	0.82	0.39	مرتفع
32	0.73	0.45	مرتفع
33	0.64	0.49	متوسط
34	0.55	0.51	متوسط
35	0.61	0.49	متوسط
36	0.65	0.44	متوسط
37	0.42	0.50	منخفض
38	0.84	0.36	مرتفع
39	0.60	0.49	متوسط
40	0.45	0.51	منخفض
الكل	0.63	0.46	متوسط

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومديرات المدارس لمجال فهم الآخرين جاء بمستوى قدره متوسط, بمتوسط حسابي (0.63) وانحراف معياري (0.46). أما على مستوى فقرات المجال نفسه فقد جاءت الفقرة (38) بالمرتبة الأولى وبمستوى قدره مرتفع بمتوسط حسابي (0.84) وانحراف معياري (0.36) والتي تتعلق بتصرف المديرين إذا كان أحد الرؤوسيين عصبي المزاج وفي أثناء مناقشة مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول أن يعتدي عليه, ويعود السبب في ذلك إلى حرص بعض المديرين واقتناعهم بأهمية رفع مستوى علاقاتهم الإنسانية مع العاملين , والقيام بتحسين العلاقات بين العاملين أنفسهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بما ينعكس على العملية التعليمية. في حين

جاءت الفقرة (37) بالمرتبة الأخيرة وبمستوى قدره منخفض بمتوسط حسابي (0.42) وانحراف معياري (0.50) والتي تتعلق بتصرف المديرين إذا حصل أحدهم على وظيفة مدير أو مديرة كان يطمع بها زميل آخر، ولاحظت عليه الحسد والغيرة، ويعود السبب في ذلك أن ليس لديهم المهارة الكافية في التواصل مع الآخرين والتعامل معهم وفهم أفكار الآخرين وتفهم عواطفهم ومشاعرهم.

خامساً: مجال معرفة مبادئ الاتصال

الجدول رقم (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معرفة مبادئ الاتصال وللمجال ككل

رقم السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القدرة
41	0.75	0.43	مرتفع
42	0.70	0.47	مرتفع
43	0.61	0.50	متوسط
44	0.52	0.51	متوسط
45	0.58	0.50	متوسط
46	0.73	0.45	مرتفع
47	0.39	0.49	منخفض
48	0.82	0.39	مرتفع
49	0.58	0.50	متوسط
50	0.42	0.50	منخفض
الكلي	0.61	0.47	متوسط

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتقديرات مديري ومدرسات المدارس لمجال معرفة مبادئ الاتصال جاء بمستوى قدره متوسط، بمتوسط حسابي (0.60) وانحراف معياري (0.47). أما على مستوى فقرات المجال نفسه فقد جاءت الفقرة (48) بالمرتبة الأولى وبمستوى قدره مرتفع بمتوسط حسابي (0.82) وانحراف معياري (0.39) والتي تتعلق برأي المديرين للاجتماعات العامة، ويعود السبب في ذلك إلى أن المديرين يؤمنون بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين لآخر كونها تزيد المودة والاحترام بين الإدارة والعاملين وتساعد في سير العامل مما سينعكس بشكل إيجابي على سير العملية التعليمية. في حين جاءت الفقرة (47) بالمرتبة الأخيرة وبمستوى قدره منخفض بمتوسط حسابي (0.39) وانحراف معياري (0.49) والتي تتعلق بشكوى أحد تلاميذ الصفوف إلى مدير المدرسة من أحد المدرسين، بحجة أنهم لا

يفهمون شرحه، ويعود السبب في ذلك إلى أن المديرين ليس لديهم القدرة الكافية في التواصل مع الآخرين سواء أكانوا مسؤولين أم معلمين أم أولياء أمور أم طلبة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك على المستوى الكلي وفقا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الخبرة العملية، المدرسة، المؤهل العلمي)، كما هو موضح في جدول رقم (9).

الجدول رقم (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	0.51	0.14
	أنثى	0.57	0.10
الخبرة العملية	(5-1) سنوات	0.41	0.25
	(10-6) سنوات	0.55	0.19
	11 سنة فأكثر	0.68	0.14
جنس المدرسة	ذكور	0.53	0.27
	إناث	0.57	0.18
	مختلطة	0.55	0.22
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	0.45	0.23
	ماجستير	0.58	0.15
	دكتوراه	0.77	0.12

يتبين من الجدول رقم (9) إلى وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة على القيادة التربوية من قبل مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء الشوبك تبعاً لمتغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، حيث تبين أن هناك فروق في المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة كمدير، حيث نلاحظ أن مستوى قدرة المديرين

والمديرات على القيادة التربوية من ذوو الخبرة الأكثر أعلى من ذوو الخبرة الأقل، كما تبين أيضا أن هناك فروق واضحة في المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى المديرين والمديرات الذين يحملون مؤهلات أعلى من المديرين والمديرات الذين يحملون مؤهلات علمية أقل. كما نلاحظ من الجدول رقم (9) أيضا إلى عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة على القيادة التربوية تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة)، حيث نلاحظ أن الفروق في المتوسطات بين فئات المتغير كانت قليلة وبالتالي لا يظهر فروق واضحة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد .

وللكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة على القيادة التربوية وفقا لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الخبرة، المدرسة، المؤهل العلمي)، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتحديد مستوى القدرة على القيادة التربوية وفقا للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المدرسة، المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.054	1	0.054	2.571	0.261
الخبرة كمدير	0.024	2	0.012	0.571	*0.000
جنس المدرسة	0.086	2	0.043	2.048	0.143
المؤهل العلمي	0.036	2	0.018	0.857	*0.002
الخطأ	0.530	26	0.021		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$

يتبين من الجدول رقم (10) ما يلي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي في تحديد مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد ، وهذا يتفق مع الجدول رقم (9)، حيث أشار إلى وجود فروق بسيطة بين

المتوسطات في هذا المجال، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأنظمة التعليمية لم تفرق بين المديرين سواء أكانوا ذكورا أو إناثا، وأن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب وتأهيل المعلمين بغض النظر عن جنسهم، كما وأن البيئة المجتمعية تؤثر في الأفراد جميعا سواء أكانوا ذكورا أو إناثا، وبالتالي لا تختلف تقديراتهم لمستوى القدرة على القيادة التربوية باختلاف جنسهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة قرقرش (2002)، ودراسة علوي (2004). واختلفت مع دراسة كل من كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)، ودراسة الكلدراوي (2003)، ودراسة العتيبي (2007)، ودراسة علي (2008)، ودراسة حورية (2012)، ودراسة رشتير (Richter, 2006) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في تحديد مستوى القدرة على القيادة التربوية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > \alpha$) تعزى لأثر متغير الخبرة في تحديد مستوى قدرة مديري ومدراس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد، وهذا يتفق مع الجدول رقم (9)، حيث أشار إلى وجود فروق كبيرة بين المتوسطات في هذا المجال، ويعود السبب في ذلك إلى أن المديرين ذوو الخبرة العملية الأكثر لديهم معرفة أكثر في المجالات الإدارية، كما أنهم خاضعون لدورات في المجالات الإدارية أكثر من المديرين ذوو الخبرة القليلة، وبالتالي تختلف تقديراتهم لمستوى القدرة على القيادة التربوية على اختلاف خبراتهم العملية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العتيبي (2007)، ودراسة صالح (2003)، ودراسة علي (2008)، ودراسة الغامدي (2013). واختلفت مع دراسة كل من كاسيل وستانديفر (Cassel and Standifer, 2000)، ودراسة قرقرش (2002)، ودراسة حورية (2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تحديد مستوى القدرة على القيادة التربوية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > \alpha$) تعزى لأثر متغير جنس المدرسة في تحديد مستوى قدرة مديري ومدراس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد، وهذا يتفق مع الجدول رقم (9)، حيث أشار إلى وجود فروق بسيطة بين المتوسطات في هذا المجال، ويعود السبب في ذلك إلى أن المبنى التعليمي (المدرسة) سواء أكانت المدرسة ذكورا أو إناثا أو مختلطة فإن إدارتها تقوم على النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وأن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب وتأهيل المعلمين بغض النظر عن جنسهم، وأن القرارات والتعليمات التي يتلقونها فإنها توزع على جميع المدارس دون النظر إلى جنس المدير، وبالتالي لا تختلف تقديراتهم لمستوى القدرة على القيادة التربوية باختلاف متغير المدرسة. ولا يوجد دراسات اتفقت أو اختلفت مع هذه الدراسة تبعا لمتغير جنس المتغير - في حدود علم الباحث.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > \alpha$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في تحديد مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشوبك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد , وهذا يتفق مع الجدول رقم (9), حيث أشار إلى وجود فروق كبيرة بين المتوسطات في هذا المجال, ويعود السبب في ذلك إلى أن العمل الإداري يحتاج إلى أشخاص ذوو مؤهلات علمية عالية, بالإضافة إلى دورات في الإدارة حتى يتمكن لهم التعامل مع البيئة التعليمية بشكل مناسب ومريح. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة صالح (2003), ودراسة العتيبي (2007), ودراسة علي (2008), ودراسة الغامدي (2013). واختلفت مع دراسة حورية (2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد مستوى القدرة على القيادة التربوية.

التوصيات والمقترحات

- 1- إجراء دراسات مماثلة تتناول متغيرات أخرى تتعلق بالمديرين والمديرات , للكشف عن أهميتها في تحديد مستوى القدرة على القيادة التربوية.
- 2- العمل على رفع مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية.
- 3- إجراء دراسات مقارنة لقياس مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى المديرين والمديرات في مناطق مختلفة من المملكة الأردنية الهاشمية.

المراجع العربية

- آل ناجي, محمد, *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين*, المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي, دمشق (29-30) يوليو, منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, (2000).
- حورية, علي, *فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة*, *مجلة العلوم التربوية*, (40), (1), (410-428), (2013).
- الدعيلج, إبراهيم, *الإدارة العامة والإدارة التربوية*, ط1, عمان, الأردن, دار الرواد للنشر والتوزيع, (2009).

- صالح, جميلة, *درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبة الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم*, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الفاشر, الخرطوم, السودان, (2003).
- الصريصري, دخيل الله و عارف, يوسف (2003), *الإدارة المدرسية أطروحات خبرات*, ط1, بيروت, لبنان, دار ابن الحزم, (2003).
- طاهر, علوي, *الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي*, ط1, عمان, الأردن, دار المسيرة, (2007).
- العتيبي, سعد, *القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون*, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الأردن, (2007).
- علوي, عادل, *القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة عدن, مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية, (9), (17), (2004).*
- علي, عيسى, بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات, *مجلة جامعة دمشق, (24), (1), (105-152), (2008).*
- عليما, صالح, *القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق, مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية, (17), (4), (167-208), (2001).*
- الغامدي , علي, *درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة, مجلة العلوم التربوية, (40), (3), (1068-1096), (2003).*
- القحطاني, سالم, *القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي, الرياض, السعودية, مجلة البحوث الأمنية, (2), (24), (2008).*
- قرقش, عبد الكريم, *فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي ويلانشر, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الأردن, (2002).*
- القضاة, أحمد, *أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة, دراسة ماجستير غير منشورة, الجامعة الهاشمية, الزرقاء, الأردن (2005).*

- الكلابي، عبد الرحمن، **القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية، (2011).
- الكلدراوي، ختام، **القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية عمان الثالثة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، (2004).
- المخلافي، محمد و محسن، محمد، **أسس الإدارة التعليمية - المفاهيم والاتجاهات المعاصرة**، ط1، جامعة صنعاء، اليمن، مركز التربية للطباعة والنشر والتوزيع، (1999).
- مرسي، محمد، **اختبار القيادة التربوية ومجموعة الاختبارات الموضوعية في العلوم التربوية**، ط1، القاهرة، مصر، عالم الكتب للنشر والتوزيع، (1998).
- مهدي، حسن، **التعلم الإلكتروني نحو عالم رقمي**، ط (1)، عمان، الأردن، دار الشرق للنشر والتوزيع، (2018).
- اليونسكو، **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية (أربع حلقات)**، ترجمة مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض، السعودية، (1996).

المراجع الأجنبية

- Cassel,R.& Standifer,T. Comparing The Leadership Development Between High School Jrotc Cadets and Beginning College School Administrator Students,*Education*,(120),(2),(422-424)،(2000).
- Richter,M,*The Relationship Between Principle Leadership and School-Wide Position Behavior Support:An Exploratory Study*, Doctor of Philosophy, University of Missouri, Columbia, MO, USA(2006).
- Sindhvad,S,*School Principals as Instructional Leaders:An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines*, Unpublished PhD. Thesis, University of Minnesota, Minnesota,USA.(2009).