

The degree of practicing the leadership skills by school principle at Qasbat Almafraq directorate of education from the teachers' perspective

Emad Khalaf Harahshah

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed at identifying the degree that the school principals for the leadership skills at Qasbat Almafraq directorate of education from the teachers' perspective in the light of gender, scientific qualification, and years of experience variables. The researcher used the descriptive approach, and developed a questionnaire consisting of (35 items). The questionnaire was divided into five sections. The randomly chosen sample of this study consisted of (615) male and female teachers from Qasbat Almafraq directorate of education. The results of the study showed that the degree of practicing leadership skills by the school principals at Qasbat Almafraq directorate of education from the teachers' perspective was intermediate and the study found that there are not statistically significant differences for the study sample estimates on the degree of practicing leadership skills by the school principals at Qasbat Almafraq directorate of education due to the variable of sex came. The study also found that there are statistically significant differences attributed to the variable of scientific qualification in favor of those who have postgraduate studies. It found that there are statistically significant differences due to the variable of years of experience and the differences came in favor of those with long experience.

Based on the results of the study, the researcher recommends developing leadership skills among school principals through their participation in training courses to enhance these skills.

Keywords: leadership skills, schools principles, Qasbat Almafraq directorate of education, Jordan.

درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين

عماد خلف حراششة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تكونت من (35) فقرة. طبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (615) معلما ومعلمة من مدارس التربية والتعليم للواء قصبة المفرق، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق

للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس من خلال أشراكهم في دورات تدريبية لتعزيز هذه المهارات. الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديرو المدارس، تربية لواء قصبة المفرق، الأردن.

المقدمة

تُعد القيادة أساس العملية الإدارية؛ فهي تقوم بتوجيه المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء فتنوع العلاقات الداخلية والخارجية، لا تنتظم إلا في ظل قياده حكيمة تفهم سلوك المرؤوسين وتحفزهم؛ لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية..

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية حيث إن هناك شريحة كبيرة من البشر تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر صادرة عن قيادات تتميز بقدراتها على التأثير الفعال في سلوك التابعين، فالتجمعات البشرية لا تصلح ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة (عباس، 1994).

لهذا تعد القيادة من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة المرؤوسين إلى الجهة السليمة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني؛ ليحققوا بذلك الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية عالية عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم وخلق التناقض الإيجابي بينهم (العتيبي، 2003).

وتعد القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات متعددي الاتجاهات وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهود من أجل بلوغ الغايات المرسومة، ومن هذا المنطلق احتلت القيادة مكاناً أساسياً في الإدارة ومن المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة يكونون قادة أقوياء (الداعور، 2007).

ويتفق التربويون على أهمية السلوك الفعال لمدير المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها وتسيير العملية التعليمية التعليمية في مدرسته، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز العاملين في المدرسة وتهيئة جميع الظروف لتساعدهم على نموهم مهنيًا، وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه (العمري، 2000) ومن المفروض أن يطور القادة التربويون تفهماً واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه، بحيث يبذل كل ما بوسعه من جهد عن قناعة ورضا في أثناء ممارسته لدوره. فالقيادة نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث إنه ينقله من الحالة الراكدة (الاستاتيكية) إلى الحالة الدينامية المتحركة (عطوي، 2015).

ويمكن استعراض أدوار مدير المدرسة على النحو التالي: تتضمن العملية الإدارية التي يمارسها المدير عدة وظائف متكاملة هي التخطيط، صنع القرار، التنظيم، القيادة، والرقابة، والتخطيط هو أول وظائف القائد، لتنفيذ مهمة أو مهام معينة وهو نقطة البداية وحجر الزاوية في العملية الإدارية فقرارات القائد في وظائفه الأخرى ضمن هذه العملية، وهي التنظيم والقيادة والرقابة تخاطب المستقبل ومن ثم فهي قرارات تخطيطية (مصطفى، 2010).

وقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة امتلاك مدير المدرسة للمهارات والكفايات القيادية كدراسة (gamb and, Michael, 2015)، ودراسة الرشيد (2018)، ودراسة حمارشة (2011)، ودراسة شموناي (2008)، (Chimonye)، لم يعد مناسباً لتيسير العمل الإداري في المدرسة، بما يتناسب مع التطور السريع في ميادين المعرفة المختلفة، وهذا يتطلب البحث عن أنماط أخرى جديدة متطورة تتناسب وطبيعة هذا العصر، لتحقيق مواكبة التطور المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية في هذا العصر، والتي تشكل تحدياً للقيادات التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة، للقيام بالمهام التعليمية التعليمية على أكمل وجه، إذ إن النمط المتمركز حول المدير أو

اقتصار الإدارة على أفراد محددين، لتحقيق كفاءة عالية في الأداء. ليس من السهل أن نحدد المهارات القيادية لمدير المدرسة لأن نوعية هذه المهارات تعتمد على المواقف التربوية، وتختلف من مجتمع إلى مجتمع، وإذا كان الحال كذلك فإن مهمة تطوير مدير المدرسة من المهام الرئيسية في وزارة التربية والتعليم، ويطلب من المدير التعاون مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في إجراء دراسات وبحوث لتعرف حاجاتهم وحاجات طلابهم.

مشكلة الدراسة:

ومن خلال عمل الباحث كمشرف تربوي عام منذ سنوات وجد أن هناك حاجة للتعرف إلى المهارات القيادية لدى مديري المدارس حيث تعد المهارات القيادية التي يمارسها مدير المدرسة كونه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة ويقوم بالأعمال الإدارية والإشرافية على المعلمين، وكذلك من مهامه التعامل مع المجتمع المحلي، أيضاً من مهامه التفاعل مع الطلبة، وعليه فقط أصبح مطلوباً لكل من يشغل هذه الوظيفة لقيام بأدوار مختلفة يتطلب منها عدد من المهارات، والتي قد تختلف درجة توافرها من شخص إلى آخر فقد اتسعت وتنوعت لتشمل مجالات متعددة من حيث إن توافر تلك المهارات ضرورة لكل قائد تربوي لكي يتمكن من قيادة المؤسسة التي يديرها وإحداث التغيير المرغوب فيها، من هنا جاء اهتمام الباحث لدراسة درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أنها تناولت المهارات القيادية من حيث درجة التوفر لدى القائد ودرجة الأهمية لذا فإن الدراسة الحالية حول درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارات القيادة العملية التعليمية التعليمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين ؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التحقق من وجود فروق في درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية النظرية: كون هذه الدراسة من أوائل الدراسات- في حدود علم الباحث- التي تحدثت عن موضوع المهارات القيادية لمديري المدارس حيث تفتقر البيئة الأردنية لهذا النوع من الدراسات.

- الأهمية التطبيقية: يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال المعرفة التامة بالدور الذي يؤديه مديرو مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية وبالتالي يمكنهم عقد الدورات والورش الكفيلة بزيادة دور مدير المدرسة لمهارات القيادة. وكذلك تقديم تغذية راجعة للمديرين المعنيين بتطوير أدائهم المهني وتحسين مهاراتهم، وتمكنهم من أحداث التغيير المرغوب في المدارس.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق.
- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على مدارس التربية والتعليم للواء قصبة المفرق.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020.

التعريف الاصطلاحي والإجرائية

تحديد تعريف إجرائي للمصطلحات التالية:

- درجة الممارسة إجرائيا: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة نتيجة ممارسته للمهارات القيادية والتي يمكن قياسها من خلال الاستبانة المعدة لذلك.
- الممارسة (Practice) اصطلاحا: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات الاستبانة الستة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي ومجال المعلمين، ومجال الطلبة (ابوزعيتر، 2009).
- مديرو مدارس التربية والتعليم: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسب وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (عطوي، 2001).
- المدير إجرائيا: هو الشخص المعين رسميا في وزارة التربية والتعليم ليكون مسؤولا عن كل ما يتعلق بمدرسته.
- المهارات القيادية: مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة آلية بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة، ولتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية بالإضافة إلى المهارات الإدارية. (ابوزعيتر 2009)
- وجهة نظر: يعرف الباحث بأنها الدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة لإجاباتهم عن الفقرات الاستبانة المكونة من خمسة مجالات.
- المعلم: هو الشخص المعين في وزارة التربية والتعليم ويمارس التدريس في أي مرحلة من مراحل التعليم. (الطعاني 2012).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

الواجبات والمسؤوليات لمدير المدرسة

مدير المدرسة هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم ليكون مسؤولاً عن سيرة عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية، وواجبات ومسؤوليات مدير المدرسة ما يلي:

أ- المسؤوليات الفنية:

- رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة
- الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وتقييم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيادة الفصول .
- تخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها ،ويقتضي ذلك فئة إدراك مضمونة التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها ومن هذه المسؤوليات الفنية:تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.

1- حضور الحصص الصفية بهدف تقييم المدرسين.

2- توجيه العاملين بالمدرسة والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها.

3- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.

4- التعاون مع المشرفين التربويين والإداريين بهدف إلى تحسين العملية التربوية.

5- الإلمام بالمناهج المدرسية ،أهدافها وأساليب تدريسها ومتابعة تطويرها وتطبيقها لكي يتمكن من الإشراف الفني على المعلمين وإرشادهم وتوجيههم والعمل على تطوير المناهج (الخطيب، 2005)

ب- المسؤوليات الإدارية

1- قبول الطلبة الجدد ،والمحولين من مدارس أخرى.

2- توزيع الطلبة على الصفوف الدراسية في بداية كل عام دراسي.

3- توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس.

4- التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه.

5- ملاحظة غياب الطلبة ودراسته دراسة عملية هادفة.

6- المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإقامة التعديلات على الأبنية المدرسية.

7- حصر حاجات المدرسة من قوى بشرية مادية ورفعها إلى الإدارة التعليمية قبل بداية العام.

8- مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر وتوزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية (القرعان وحراشة 2005).

كفايات مدير المدرسة القيادية:

ويرى (مرعي (1983) أن الكفاية لا تعني امتلاك المهارات فحسب بل لا بد من امتلاك المدير للثقة الكبيرة بالنفس تمنح القدرة على المبادرة والمبادأة، فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط، بل وقدرته على المبادرة إلى العمل، وبذلك تصبح الكفاءة مشتملة على معرفة الأداء والثقة بالنفس.

ويرى (أحمد 1990) أن مدير المدرسة ذو الكفاية العليا والأداء المرتفع يتصف بما يلي

1- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

- 2- فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية بالمدرسة.
- 3- مراعاة توازن العلاقات الإنسانية وأداء العاملين.
- 4- مراعاة الظروف التي تحيط بالمواقف المتعلقة بأخذ القرارات.
- 5- العمل على تحقيق حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة.
- 6- الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة

صفات مدير المدرسة وأخلاقياته:

القواعد الأخلاقية لمهنة التربية والتعليم والإدارة المدرسية أكثر منها لأية مهنة أخرى ؛ لأنها تتعامل مع العقول والنفوس والأرواح، وليس مع الأجسام فقط أو الماديات مثل المباني والطرق والآلات ومن هذا المنطق ينبغي لمدير المدرسة أن يتحلّى بمجموعة من القيم الأخلاقية منها:

- 1- التحلي بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات.
- 2- احترام كرامة الفرد وقيمه الشخصية
- 3- احترام القوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها دون تلاعب أو تحايل عليها مظهرًا أقصى درجات الأمانة والإخلاص والشعور بالمسؤولية
- 4- إظهار مستوى لائق من الانتماء لعمله ومن الروح المعنوية والهمة العاليتين
- 5- مراعاة استعدادات المرؤوسين وقدراتهم حين اتخاذ القرار والتشاور معهم، والقيام بشرح أسباب قراره
- 6- التعهد بإقرار الحق والعدالة، بحيث لا يخفي أي شواهد، أو معلومات ما أو بيانات أو حقائق يمكن أن تساعد في ذلك ولا يخضع إلى ضغوط أو ابتزاز يمكن أن يؤثر على الحق والعدالة.
- 7- الحرص على ممارسة دوره القيادي لتزويد العاملين بأفضل الفرص والخبرات والبدائل التربوية الممكن توفيرها.
- 8- تشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة لدى العاملين وتقدير إسهاماتهم.
- 9- توفير بيئة عمل صحية تساعد على العمل والإبداع تسودها الألفة والمحبة والمودة والتعاون.
- 10- الالتزام بسماع وجهات نظر الآخرين وإجراء اللازم تجاهها
- 11- الالتزام بقبول مبدأ تدارس التجديد والتعامل معه (أبو شندي 2011).

مفهوم المهارات القيادية:

إن نجاح القائد التربوي يستوجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الأساسية والتي تعتبر ضرورية لنجاحه كإداري، فيعمل على توظيفها في عمله وقيادته أثناء ممارسته لمهامه المتعددة، ليتمكن من أدائها بسرعة ودقة عاليتين، فيرتقي بالمؤسسة ويعمل على زيادة فاعليتها (عبوي، 2010).

ويقصد بالمهارات القيادية: أنها مجموعة من القدرات التي ينبغي لقائد المدرسة امتلاكها ليتمكن من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية (القحطاني، 2015).

تصنيف المهارات القيادية:

إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على قائمة محددة مرتبطة، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي فنجد مجموعة منهم

كنعان(2009) أبو قروه، والعمامرة (2002) حسن(2006) قسموها إلى مجموعات أساسية من المهارات: الفنية، الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الذهنية، التصويرية، والإدراكية.

المهارات الذاتية: يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد ومنها السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة وضبط النفس (أبو قروة 1992)؛ كما هو معلوم فإن شخصية القائد هي العنصر الأهم في القيادة التربوية، كما لها تأثير عظيم في سلوك واتجاه العاملين وكذلك مدى استجابتهم للنشاط الإشرافي، فالسمات الشخصية للقائد وقدراته العقلية، وقدرته على ضبط النفس وحسم الأمور والابتكار المهني والإبداع فيه، ومواجهة الجمهور والمبادأة والطلاقة اللفظية التي يتسم بها، وهدوئه، وسعت صدره ورغبته بالنمو المهني وتطوير الذات وغيرها من المهارات الذاتية الأخرى كلها، لها أثر بين المرؤوسين سلبية وإيجابية، ودور عظيم في التأثير على استجابات التابعين(العابدين 2014).

المهارات الفنية: يقصد بها إجادة القائد لعمله وإتقانه له وإلمامه بأعمال مرؤوسيه ؛ مما يساعدهم على تحسين أدائهم، وإدارته لمراحل ومتطلبات العمل والطرق والوسائل المعينة على إتمامه وإنجازه.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية:

- 1- إنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى بمعنى إنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد.
- 2- إنها تتميز بالمعرفة الفنية العملية والمقدرة على التحليل في مجال لتخصص.
- 3- إنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة من لديهم المعرفة والخبرة العالية لمن يشغلها.
- 4- أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.(الرومي، 2012).

المهارات الإنسانية: المهارات الإنسانية تعني قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين، وجعلهم ينهضون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكافل والانسجام(ربيع، 2006).

كما أن المهارات التي تمكن القائد من استيعاب سلوكيات العاملين ودوافعهم وما يؤثر عليها وتفهم العلاقات المختلفة في التنظيم، لأن إلمام القائد بأبعاد السلوك الإنساني تيسر له فهم نفسه ومرؤوسيه مما يعين على إشباع الحاجات المختلفة، وإنجاز الأهداف المشتركة (العلاف 2010).

المهارات الفكرية: تتمثل المهارات الفكرية في المقدرة على إدراك الموقف، أو الموضوع، وتحليله إلى عناصر الأساسية وتحديدتها من العلاقات والتفكير في المستقبل والاستعداد له، فهي تتعلق بكفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والعمل على إيجاد حلول لها وجمع وصيانة الأداء حولها وتعلق أيضا بمقدرة مدير المدرسة على رؤية التربية في إطارها العام وعلى مستوى البلاد وليس النظر إليها من زاوية ضيقة أو على مستوى المادة التعليمية إلى نطاق المدرسة أو المرحلة أو المنطقة (أبو قروه 1997).

المهارات الإدارية: ومن السمات الدالة على توافر المهارة الإدارية لدى القائد التربوي كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى المعلمين وتدريبهم، والاستفادة من كافة إمكانيات المؤسسة، فيضع الموظف المناسب في وظيفة مناسبة، ويستفيد منه كافة الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من ممارسة الأعمال على أفضل وجه (حسن، 2004)

المهارات الإدارية التي على القائد التربوي أن يملكها أو ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفعالية وهي: (مهارة): (اتخاذ القرارات، التغيير، الذات، مهارة الوقت، الصراع، الاجتماعيات، ضغوط العمل، ومهارة الإخفاق يستخلص الباحث مما سبق بأن مدير المدرسة يجب أن يتحلى ببعض الصفات والمهارات القيادية التي تمكنه من ممارسة دوره بشكل فاعل، فهو المشرف المقيم وهو القائد في مدرسته، وبالتالي مطلوب منه كفايات فنية ومهارات قيادية تمكنه من تقييم المعلمين وتقديم الدعم اللازم لهم، وكذلك مهارات قيادية تمكنه من تكوين فريق ناجح في المدرسة من خلال تفويض الصلاحيات، ومهارات إنسانية تعمل على زيادة تواصل المدير مع العاملين بكل أطرافهم.

ثانياً- الدراسات السابقة:

لقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال منها:

- دراسة الرشيدى (2018) هدفت للتعرف إلى دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبه المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية التربوية في الكويت، وأثر كل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المتعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، كان عدد المشاركين في هذه الدراسة (3004) معلماً ومعلمة مدرسة، تم جمعهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة تكونت من (35) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبه المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية التعليمية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، أما ترتيب ممارسة مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية، جاءت على النحو الآتي: (تطوير الموهبة والإبداع، المعلم، الإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح الخبرة لأكثر من (15) سنة في مجال (المعلم، ومجال المجتمع المحلي)، وجاءت الفروق لصالح الخبرة من (10-15) سنة في مجال الإدارة المدرسية، في حين لم تجد فروقا دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وجنس المتعلمين.

- دراسة (gambo and Michael, 2025) والتي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا واعتمد فيها المنهج الوصفي، المسحي وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (32) مديرة (18) مدير من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وعزى الباحثون سبب الضعف في امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين وضعف الإشراف بالمدارس وكثرة التغيرات بالسياسات، التعليمية وتبين مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط فاعلة كالقيادة التشاركية، والإبداع الإداري، واتخاذ القرارات ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارات العلاقات الإنسانية.

- كما هدفت دراسة حمارشه (2011) إلى التعريف على العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يراها المعلمون، ومستوى دافعية الإنجاز لديهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (4024) معلماً ومعلمة في محافظة رام الله والبيرة/فلسطين، وقد مثلتهم عينة عشوائية بلغت (118) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي

(3، 83) ويرتبط بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً مع الممارسات القيادية للمديرين المتمثلة في العلاقات الإنسانية الاتصال والتواصل واتخاذ القرارات وبينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح الجهات الخاصة وفي حين لم تظهر النتائج فروقا دالة إحصائياً تعزى للخبرة.

- هدفت دراسة أبو زعيتر (2009) للتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة). حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة تكونت من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: (المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية)، وسؤال مفتوح. وقد تكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت 77.7%. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديرهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور. أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديرهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانيونس، ورفح) لصالح شرق غزة. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديرهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

- دراسة شمو ناي (Chimonye, 2008) هدفت للتعرف على كيفية فهم القيادة، وكيفية ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا، والتعرف على كيفية استحقاق ثلاث من مدارس الولاية على السمعة الحسنة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار مهمة ساعدت على إكسابهم السمعة الحسنة تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهمة والالتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية واتجاه أساليب القيادة المختلفة منها الأسلوب التركيبي، السياسي، الرمزي والمصادر الإنسانية.

- دراسة العتيبي وآخرون (2007) هدفت إلى التعرف على القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت، حيث تكون عدد المشاركين في هذه الدراسة (770) معلماً ومعلمة طبقت عليهم أداة خاصة لقياس القدرات القيادية اشتملت على (46) فقرة وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتفعة في مجالات اتخاذ القرارات، التقييم والتقييم، تنظيم العمل والتخطيط، ومتوسطة في مجال الرقابة والتوجيه، وشكلت القدرات القيادية المتعلقة باتخاذ القرارات أعلى درجة بالنسبة للقدرات القيادية وبينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في القدرات القيادية في مجالات: التخطيط، الرقابة، التوجيه، التقييم والتقييم، والعلامة الكلية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في جميع القدرات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه في حين لم تجد الدراسة فروق في مجالي: اتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، ووجدت فروقا دالة إحصائياً في القدرات القيادية لمديري المدارس تعزى لأثر الخبرة، وكذلك

وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات القيادية، والعلامة الكلية لمديري المدارس تعزى للتخصص ولصالح معلمي الاختصاصات الإنسانية في حين لم تجد الدراسة فروقاً في مجال تنظيم العمل.

- وأجرى شديفات دراسة (2001) هدفت للتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في المدارس الثانوية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ثم مجال الشؤون الفنية، وأخيراً مجال الشؤون الطلابية، وبينت النتائج أن هناك فروقاً دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، في حين لم تبين النتائج أثراً للتفاعلات الثنائية بين متغيرات الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي في مدرسته، في حين أظهرت نتائج الدراسة أثر للتفاعلات الثلاثية بين متغيرات الدراسة.
- دراسة القدومي (2000) هدفت للتعرف على علاقة السمات الشخصية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن بكل من دافعية معلمهم، ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً ومديرة و(342) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية والخاصة في منطقة عمان الأولى. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية وتحليل التباين واختبارات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: سمة المسؤولية السمات العالية عند مديري المدارس مرتبة حسب وجودها من وجهة نظر المعلمين كالتالي: سمة السيطرة، سمة الاتزان الانفعالي، سمة الاجتماعية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين (ذكور) تعزى لسمات المديرين الشخصية. وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات الجنس والخبرة والدافعية لدى المعلمين؛ وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل والخبرة والجنس في الدافعية لدى المعلمين؛ عدم وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل والخبرة في الدافعية لدى المعلمين عرفه بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه، والاستقامة، والحماسة، والود، والذكاء، والحزم، والمهارة التعليمية.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض العديد من الدراسات السابقة يمكن توضيح أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كما يلي:

- 1- الاستفادة من الأدبيات التربوية والمنهجية العلمية لهذه الدراسات بما يخدم الدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة.
- 2- الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومعرفة المناسب منها للدراسة.
- 3- جميع الدراسات السابقة اهتمت بالمهارات القيادية لمدير المدرسة، وأكدت على أهمية توافرها في مدير المدرسة كدراسة الرشيد (2018)، ودراسة حمارشة (2011)، ودراسة أبو زعيتر (2009) ودراسة شموناي (2008) ودراسة العتيبي (2007)، ودراسة شديفات (2001)، ودراسة القدومي (2000).. ودراسة Michael، anp (2015).
- 4- أشارت عدد من الدراسات السابقة إلى وجود قصور لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي في مدرسته كدراسة شديفات (2001)، مما شجع الباحث لإجراء الدراسة الحالية.

5- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانته لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بينما اختلفت عن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، مما يعد إضافة جديدة للمعرفة.

الفئة المستفيدة من هذه الدراسة مديرو المدارس الحكومية بشكل خاص والمدارس الخاصة بشكل عام، القائمون على متابعة وتدريب مديري المدارس كالمشرفين العامين. الذين يقومون بتقديم تغذية راجعة للمديرين المعنيين بتطوير أداءهم المهني وتحسين مهاراتهم، وتمكنهم من إحداث التغيير المرغوب في المدارس.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء قصبة المفرق في الأردن. والجدول (1) التالي يوضح ذلك:

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	عدد المعلمين
ذكر	1800
أنثى	1950
المجموع	3850

المصدر: إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2019

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بالطريقة البسيطة مكونة من (615) معلماً ومعلمة. ويبين الجدول (2) ذلك.

الجدول (2) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	300	48.8
	أنثى	315	51.2
	الكلي	615	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	400	65.0
	دراسات عليا	215	35.0
	الكلي	615	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	150	24.0
	5=أقل 10 سنوات	205	33.0
	10=سنوات فأكثر	260	43.0

أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات (المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، الإدارية، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وآراء بعض الخبراء والمهتمين في هذا المجال مثل دراسة كل من أبو زعيتر

(2009) وتكونت الأداء من جزأين الجزء الأول يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجزء الثاني محور قياس درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية وقد تم تحديد الاستجابات بخمسة علامات هي (بدرجة كبيرة جدا وتأخذ الرقم خمسة وبدرجة كبيرة تأخذ الرقم أربعة، وبدرجة متوسطة وتأخذ الرقم ثلاث، وبدرجة قليلة تأخذ الرقم اثنين، وبدرجة قليلة جداً تأخذ الرقم واحد)

حيث تم توزيع (استبانة) على المعلمين والمعلمات للتعرف على درجة التقدير اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار الآتي بالحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) فتصبح التقديرات كالتالي: مؤشر منخفض من (1-2.33) ومؤشر متوسط من (2.34-3.67) ومؤشر مرتفع من (3.68-5).
صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص البالغ عددهم ثمانية من أساتذة الإدارة التربوية والمشرفين التربويين من أجل تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح العبارات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه وتعديل أو حذف أي عبارة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحققين، وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه 80% من المحكمين.
ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا ومن ثم تم احتساب معامل الثبات الجدول رقم ثلاث يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ الفا. الجدول رقم (3)

الجدول (3) قيم معامل الثبات

المجال	معامل الثبات
المهارات الذاتية	0.80
المهارات الفنية	0.82
المهارات الإنسانية	0.85
المهارات الفكرية	0.78
المهارات الإدارية	0.79

يبين الجدول (3) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث المعالجة الإحصائية: تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:
للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء التحليل التباين الثلاثي المتعدد، واختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق

4. عرض النتائج ومناقشتها

- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	المهارات الإنسانية	3.71	0.46	1	مرتفعة
3	المهارات الفنية	3.64	0.59	2	متوسطة
1	المهارات الذاتية	3.42	0.78	3	متوسطة
2	المهارات الإدارية	3.35	0.64	4	متوسطة
5	المهارات الفكرية	3.31	0.72	5	متوسطة
	الكلية	3.53	0.52		متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرد للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.53) وانحراف معياري (0.52) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.31-3.71) وجاء بالرتبة الأولى مجال المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.46) وبدرجة ممارسة مرتفعة وجاء بالرتبة الثانية مجال المهارات الفنية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.59) و بدرجة ممارسة متوسطة وجاء بالرتبة الثالثة مجال المهارات الذاتية بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.78) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء بالرتبة الرابعة مجال المهارات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.64) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاء بالرتبة الأخيرة مجال المهارات الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.72) وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة بسبب ضغوط العمل وكثرة الأعباء التي يكلف بها المدير والمعلمون ومشكلات الطلبة التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقت الإدارة نقص في مهارات والتدريب. أما من حيث حصول المهارات الإنسانية على أعلى متوسط وبدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق المهارات الإنسانية بين المعلمين والطلاب عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات. وفيما يلي عرض تفصيلي لمجالات مهارات الإشراف التربوي والفقرات المكونة لكل مجال:

المجال الأول- المهارات الذاتية:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الذاتية، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الذاتية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يواجه الأزمات بهدوء	3.69	0.86	1	مرتفعة
4	يحلل البيانات بدقة	3.58	0.69	2	متوسطة
2	يوجه المواقف بمرونة وذهنية	3.55	0.78	3	متوسطة
7	يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر	3.55	0.84	3	متوسطة
6	يتقبل النقد من المعلمين	3.54	0.82	5	متوسطة
1	يهتم بمظهره الخارجي	3.43	0.67	6	متوسطة
8	يستخدم المهارات التواصل غير اللفظي	3.40	0.58	7	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	يتقبل الأفكار الجديدة	3.39	0.77	8	متوسطة
	الكلية	3.56	0.78		متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير مجال المهارات الذاتية لدى مديري مدارس قصبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.56) وبانحراف معياري (0.78)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة ما عدا فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها (يواجه الأزمات بهدوء) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (3) ونصها (يتقبل الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري مقداره (0.72) وبدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى أن غالبية مديري اليوم لا يملكون كثير من المهارات القيادية كمهارات الذاتية ومهارات التعرف على مشكلات العمل والعاملين في إنجاز الأعمال وضعف مهارات الاتصال مع المجتمع المحلي.

المجال الثاني- المهارات الإدارية:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الإدارية، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
10	يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.63	0.87	1	متوسطة
14	يتقيد بالأنظمة و القوانين و التعليمات الصادرة من الوزارة	3.45	0.63	2	متوسطة
11	يستثير جهود المعلمين لتحسين أداء	3.44	0.76	3	متوسطة
16	يهتم بالنظافة و المحافظة على مرافق المدرسة	3.39	0.86	4	متوسطة
13	يوزع أعمال اللجنة بين المعلمين في المدرسة	3.36	0.89	5	متوسطة
12	يحفز المعلمين على اهتمام بالعمل	3.27	0.97	6	متوسطة
15	يتابع السجلات المدرسية المختلفة	3.24	0.81	7	متوسطة
	الكلية	3.35	0.64		متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير مجال المهارات الإدارية لدى مديري مدارس محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.35) وبانحراف معياري (0.64)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (10) ونصها (يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.87) وبدرجة متوسطة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (15) ونصها (يتابع السجلات المدرسية المختلفة) بمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري مقداره (0.93) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى كثرة المهام الإدارية التي يكلف بها مديرو المدارس والتي تستحوذ على جزء كبير من وقته، فمن الطبيعي أن تكون درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإدارية متوسطة.

المجال الثالث- المهارات الفنية:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الفنية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الفنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير	4.25	0.83	1	مرتفعة
22	لديه المقدرة على اختيار أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال	4.23	0.76	2	مرتفعة
21	يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنياً	4.22	0.86	3	مرتفعة
18	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.61	0.91	4	متوسطة
23	يصدر التعليمات للمعلمين بصورة واضحة	3.61	0.84	5	متوسطة
20	يعمل على تلبية حاجات المعلمين المهنية	3.59	0.87	6	متوسطة
19	يضع استراتيجيات لمعالجة المشاكل المتوقعة	3.55	0.84	7	متوسطة
	الكلي	3.64	0.59		متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير مجال المهارات الفنية لدى مديري مدارس قصبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.64) وبانحراف معياري (0.59)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (17) ونصها (يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وبانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها (يضع استراتيجيات لمعالجة المشاكل المتوقعة) بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري مقداره (0.84) وبدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تطويرهم وتحسين كفاياتهم حيث لم يعد المدير منفذاً للقوانين الجامدة فقط بل يتعدى ذلك إلى تيسير العملية التعليمية. وقد يعود السبب إلى أن مديري المدارس لا يقومون بمهامهم الفنية خير قيام فيكون هناك قصور متابعة المعلمين والطلبة.

المجال الرابع- المهارات الإنسانية:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المهارات الإنسانية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة	4.34	0.73	1	مرتفعة
27	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	4.30	0.79	2	مرتفعة
24	يوفر مناخ تعليمي بين المعلمين والمتعلمين	3.92	0.94	3	مرتفعة
25	ينمي القيم الايجابية لدى المعلمين والمتعلمين	3.72	0.88	4	مرتفعة
28	يعمل على استيعاب الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين	3.57	0.77	5	متوسطة
26	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين	3.48	0.78	6	متوسطة
	الكلي	3.71	0.46		مرتفعة

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير مجال المهارات الإنسانية لدى مديري مدارس قصبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.71) وبانحراف معياري (0.46)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (29) ونصها (يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (26) ونصها (يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين) بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري مقداره (0.78) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق العلاقات الإنسانية، بين المعلمين والطلاب عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات، ويسعى للتواصل والحصول على رضى المجتمع المحلي.

المجال الخامس- المهارات الفكرية:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجالات المهارات الفكرية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الفكرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
33	يستثمر الأفكار الواردة من المسؤولين	4.18	0.71	1	مرتفعة
36	يتخذ القرارات بطريقة منهجية تخضع للأسس العلمية	4.02	0.69	2	مرتفعة
34	يستثمر الأفكار الواردة من المعلمين	3.97	0.88	3	مرتفعة
37	يبتكر أفكار جديدة لتطوير المدرسة	3.68	0.88	4	مرتفعة
31	يحدد المشكلات التي تواجه المعلمين	3.55	0.77	5	متوسطة
32	يخصص الوقت الكافي في مواجهة المشكلة وحلها	3.53	0.74	6	متوسطة
35	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	3.48	0.78	7	متوسطة
	الكلي	3.67	0.46		مرتفعة

يبين الجدول (8) أن درجة تقدير مجال المهارات الفكرية لدى مديري مدارس محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.67) وبانحراف معياري (0.46)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (33) ونصها (يستثمر الأفكار الواردة من المسؤولين) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.71) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (35) ونصها (يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة) بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري مقداره (0.78) وبدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى ضعف الاهتمام بالذكاء الاجتماعي وعدم الحرص على استثمار الأفكار الواردة من المعلمين للاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (gambo, anpe, Michael, 2015) وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب وعزى الباحثون سبب الضعف في امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية، كذلك اتفقت مع دراسة (حمارشة، 2010) وأظهرت النتائج أن الممارسات القيادية للمديرين المتمثلة في العلاقات الإنسانية الاتصال والتواصل جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة (أبو زعيتير 2009) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تقدير مجال المهارات الإنسانية لدى مديري مدارس، جاءت مرتفعة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي لمعرفة الفروق بين المتغيرات والجدول (9) يوضح ذلك. الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلم ينحسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	المهارات الذاتية	المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية	المهارات ككل
الجنس	ذكر	3.57	3.42	3.99	4.07	4.01	3.76
	الانحراف	1.04	1.09	0.72	0.59	0.63	0.79
المؤهل العلمي	أنثى	3.16	2.96	3.94	3.84	3.71	3.69
	الانحراف	1.12	1.16	0.87	0.72	0.70	0.86
المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.58	3.39	3.87	4.05	4.02	3.71
	الانحراف	0.94	1.04	0.75	0.57	0.61	0.76
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.44	3.28	3.84	4.01	3.92	3.64
	الانحراف	1.12	1.14	0.76	0.63	0.62	0.83
سنوات الخبرة	1-أقل من 5	3.33	3.14	3.75	3.89	3.62	3.52
	الانحراف	0.99	1.02	0.71	0.60	0.67	0.72
سنوات الخبرة	من 5-10	3.68	3.48	4.04	4.10	3.67	3.82
	الانحراف	1.13	1.25	0.82	0.65	0.64	0.89
سنوات الخبرة	11سنة فأكثر	3.41	3.27	3.91	4.04	4.01	3.65
	الانحراف	1.11	1.16	0.81	0.65	0.63	0.87

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس) وسنوات الخبرة (1- أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10، أكثر من 10)، ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات والجدول (10).

الجدول (10) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات مهام القيادة لدى مديري مدارس محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين.

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=0.065 ح=0.005	المهارات الذاتية	4.077	1	4.077	4.270	.040
	المهارات الإدارية	8.990	1	8.990	6.867	.009
	المهارات الفنية	8.990	1	8.990	6.867	.009
	المهارات الإنسانية	9.220	1	9.220	7.001	.009
	المهارات الفكرية	.175	1	.175	.146	.702
	الكلية	2.199	1	2.199	1.866	.173
المؤهل العلمي	المهارات الذاتية	2.812	1	2.812	2.945	*.019

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.042	4.158	5.443	1	5.443	المهارات الإدارية	هوتلنج 0.038 ح=0.084
*.004	4.158	5.443	1	5.443	المهارات الفنية	
.229	1.453	1.914	1	1.914	المهارات الإنسانية	
.093	2.842	3.405	1	3.405	المهارات الفكرية	
.110	2.568	3.026	1	3.026	الكلي	
*.014	.654	.625	2	1.250	المهارات الذاتية	سنوات الخبرة ويلكس 0.970 ح=0.962
.550	.599	.784	2	1.567	المهارات الإدارية	
*.003	.599	.784	2	1.567	المهارات الفنية	
.624	.472	.622	2	1.244	المهارات الإنسانية	
.958	.043	.052	2	.103	المهارات الفكرية	
.479	.737	.869	2	1.738	الكلي	
		.955	301	287.434	المهارات الذاتية	الخطأ
		1.309	301	394.042	المهارات الإدارية	
		1.309	301	394.042	المهارات الفنية	
		1.317	301	396.404	المهارات الإنسانية	
		1.198	301	360.610	المهارات الفكرية	
		1.179	301	354.768	الكلي	
			308	4497.250	المهارات الذاتية	الكلي
			308	3995.250	المهارات الإدارية	
			308	3995.250	المهارات الفنية	
			308	3711.500	المهارات الإنسانية	
			308	3768.500	المهارات الفكرية	
			308	4182.750	الكلي	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (10) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي المهارات الذاتية والمهارات الفنية، ولصالح مؤهل الدراسات العليا، اتفقت الدراسة مع نتيجة دراسة شديفات (2001) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت الدراسة مع نتيجة دراسة القدومي (2000)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس على جميع المجالات دالة إحصائياً باستثناء المجال الفكري. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن ممارسات مديري المدارس تقع على جميع المعلمين بصرف النظر عن جنسهم، والسلوك المنعكس من المديرين يقع أثره على جميع العاملين معهم والجميع موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم وكذلك تشابه التدريب أثناء الخدمة والمساقات التربوية في الجامعات، ويتعرضون للمقاييس والاختبارات نفسها التي تقيس أداءهم السنوي، اتفقت الدراسة مع نتيجة دراسة القدومي (2000) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس واختلفت الدراسة مع

نتيجة دراسة أبو زعيتر (2009) دراسة شديفات (2001) ودراسة العتيبي (2006) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومما أظهرت الاستجابات عدم تباين بينها. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالي المهارات الذاتية والمهارات الفنية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

المجالات	المتغيرات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المهارات الذاتية	أقل من 5 سنوات	-	*0.40	*0.56
	من 5 إلى 10 سنوات		-	0.26
	أكثر من 10 سنوات			
المهارات الفنية	أقل من 5 سنوات	-	*0.42	*0.45
	من 5 إلى 10 سنوات		-	0.03
	أكثر من 10 سنوات			-
الكلي	أقل من 5 سنوات	-	*0.36	*0.50
	من 5 إلى 10 سنوات		-	0.13
	أكثر من 10 سنوات			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يظهر من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية) ولصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تعد كافية لتقود مدير المدرسة للإبداع والارتقاء بمستواه المهني، ويحرص على تطبيق ما كسبه في الدورات التدريبية، ومديري المدارس الذين يتميزون بالاستقرار الوظيفي هم من أصحاب الخبرة، فالمهارات الذاتية والفنية لها علاقة وثيقة بالخبرة والكفاءة في أداء العمل لأن المدير صاحب الخبرة أقدر على كسب ثقة واحترام معلميه ويتميز بالمقدرة على اتخاذ القرارات. انسجمت هذا الدراسة مع دراسة الرشدي (2018) ودراسة شديفات (2001) ودراسة شومان (2008)، واختلفت مع دراسة أبو زعيتر (2009) ودراسة حمارشة (2015).

التوصيات والمقترحات:

- 1- تحديث أساليب الرقابة والأدوات المستخدمة في تقييم العمل بحيث تتناسب مع أهمية المهارات.
- 2- العمل على تطوير كفاءة مديري المدارس من خلال عقد سلسلة من الندوات والدورات
- 3- عقد ورشة تدريبية حول المهارات القيادية أثناء الخدمة
- 4- إجراء دراسات أخرى متماثلة لهذه الدراسة في المدارس الخاصة.
- 5- تصميم برامج تدريبية متخصصة حول ممارسة المهارات القيادية بشكل مستمر.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو زعيتر، منير حسن(2009).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- أبوشندي، سعد(2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو قروه، إبراهيم (1997). الإدارة الدراسية الجامعة المفتوحة، ط2، طرابلس-ليبيا
- أبو قروه، إبراهيم. (1992). الإدارية في الإسلام، دار الخريجي للنشر، ط2، طرابلس
- أحمد، إبراهيم احمد (1990) الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، القاهرة.
- حسن، ماهر.(2004). القيادة - أساسيات، ونظريات ومفاهيم. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حمارشه، إنعام محمد صالح.(2011).الممارسات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الخطيب، أمل.(2005).الإدارة المدرسية فلسفتها. أهدافها. تطبيقاتها. دار قنديل للنشر. ط 1. عمان.
- الداعور، سعيد خضر (2007).دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ديكسون، روب(2010). المهام الإدارية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفروق، القاهرة.
- ربيع، هادي(2006).المدير المرسي الناتج، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- الرشيد، نوف صالح.(2018) دور مديري المدارس في اكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- الروقي، عبد الله. (2012).الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى مكة المكرمة
- شديفات، يحيى. (2001). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (2)17، ص 289-311.
- الطعاني، حسن احمد(2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق - العدد الثاني 2012.
- عابدين، محمد عبد القادر(2014).الإدارة المدرسية الحديثة (ط 8)، عمان: دار الشروق
- عباس، مفرح(1994)، سمات القيادة الرشيدة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (64)، يونيو، المملكة العربية السعودية، ص ص (41-62).
- عبوي، زيد منير(2010).دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- العتيبي، ضرار وآخرون. (2007).العمليات الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

- العتيبي، عبد المحسن.(2003).المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عطوي، جودت عزت (2015) الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية. عمان: الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2010).القيادة الإدارية في الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- العميرة، محمد(2002).مبادئ الإدارة المدرسية، دار الحيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
- العمري، خالد (2000).الموجة قائد للتغيير والتطوير التربوية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر.الأول للتوجيه التربوي، أبوظبي 2-3 نيسان.2000.
- القحطاني، سعود جمعان محمد (2015)درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويبية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القدومي، شيرين معاوية راضي.(2000). العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلمها والضبط المدرسي فيها. رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القرعان، أحمد خليل وحراشة، إبراهيم "محمد علي " (2005) الإدارة المدرسية الحديثة. دار الإسراء للنشر والتوزيع ط 1 ، عمان.
- كنعان، نواف سالم (2009) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر.
- مرعي، توفيق(1983):الكفايات التعليمية على ضوء النظم. عمان: دار الفرقان.
- مصطفى، أحمد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، المعادي الجديدة، القاهرة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Chimonye(2008)A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Impostor Nigeria Erode. ham University 0072 PHD.DA Ase 102
- Michael, anpe, gambo. (2015).the effective leadership skills for high schools managers in the state of Plateau, Nigeria.