



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>

Assis.Lect. Ali Athab  
Fadalah

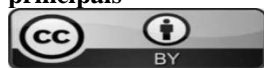
General Directorate  
of Education in Wasit  
Governorate

Email:

Iydhah496@gmail.com

**Keywords:**

Educational leadership  
, Middle school ,  
Middle schools  
principals



**Article info**

**Article history:**

Received 1.NOV.2023

Published 25.NOV.2023



## The reality of educational leadership among middle school principals in neighborhood district education from the point of view of faculty members

### A B S T R A C T

The study aimed to identify the reality of educational leadership among middle school principals in neighborhood education from the point of view of faculty members. In the application, the researcher relied on the descriptive and analytical approach, as the application was carried out on a representative sample of the original community of male and female teachers in middle schools at the neighborhood education level. They number (164) male and female teachers.

To achieve these goals, a sample of (120) male and female teachers was selected using the random phased method, and in measuring educational leadership, the researcher prepared a scale consisting of (25) items.

The scale items were then analyzed logically and statistically to calculate their capacity and validity coefficients. The stability of the scale was also calculated using the Cronbach equation, and their validity was verified with apparent validity indicators.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol53.Iss2.3798>

واقع القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الاعدادية في تربية قضاء الحي

من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

م.م علي عذاب فضاله

المديرية العامة لتربية واسط

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الاعدادية في تربية قضاء الحي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، واعتمد الباحث في التطبيق على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي من المدرسين والمدرسات في المدارس الاعدادية على مستوى تربية الحي والبالغ عددهم (164) مدرساً ومدرسة.

ولتحقيق هذه الاهداف اختيرت عينة مكونة من (١٢٠) تدريسي وتدرسية وبالأسلوب المرحلي العشوائي، وفي قياس القيادة التربوية، اعد الباحث مقياساً مكوناً من (٢٥) فقرة.

ثم حلت فقرات المقياس منطقياً واحصائياً لحساب قدرتها ومعاملات صدقها، كما حسب ثبات المقياس بطريقة معادلة الفاكرونباخ، وتم التحقق من صدقهما بمؤشرات الصدق الظاهري.

وبعد تطبيق المقياس على عينة البحث وتحليل الاجابات وحساب الدرجات وتحليلها احصائياً، اتضح أن متوسط مقياس القيادة التربوية عند افراد العينة كان اكبر من الوسط الفرضي، وبفرق دال احصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

كما أتضح أن متوسط درجات القيادة التربوية لدى افراد العينة اكبر من الوسط الفرضي للمقياس، وبفرق دال احصائي عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل الى عدم وجود فروق بين الذكور والاناث في مستوى القيادة التربوية.

وأوضح أن متوسط درجات القيادة التربوية لدى افراد العينة أقل من (١٠ سنوات) وأكثر من (١٠ سنوات)، أكبر من المتوسط الحسابي للمقياس، وبفرق دال احصائي عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير مدة الخدمة.

**الكلمات الافتتاحية :** القيادة التربوية ، مديرو المدارس الاعدادية ، أعضاء الهيئة التدريسية ، المدارس الاعدادية

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### أولاً: مشكلة البحث

تتجه الجهود التربوية والادارية، نحو التنمية الادارية للأفراد العاملين في ميدان التربية والتعليم، ولهذا يفرض المناخ الاداري نفسه موضوعاً للدراسة ، لأهميتها في تهيئة مناخ مناسب، وذلك لرفع كفاءة اداء الادارات المدرسية والكادر التعليمي والتدريسي وزيادة انتاجيتهم، والمدير بوصفه مسؤولاً عن قيادة المدرسة تربوياً، إذ يقع على عاتقه مسؤولية التحديث والتطوير لهذه المؤسسة التربوية، وأن يكون كل ذلك انطلاقةً من نظرية ادارية مبنية على أسس معرفية ومنهجية وعلمية ، وتمكين القيادات التربوية من المهارات اللازمة لإدارة فاعلة. (الحريري، ٢٠٠٨)

إن معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية أنصب اهتمامها على الجوانب النظرية بدرجة أكبر من اهتمامها بالجوانب التطبيقية مما يتطلب زيادة الاهتمام بالدراسات الميدانية في هذا المجال خصوصاً وإن معظم هذه الدراسات قد أجريت لقياس القيادة الإدارية في المجال الصناعي وإن قليلاً من هذا النوع من الدراسات قد أجري في المجال التربوي والذي اقتصر على قياس القدرة على القيادة التربوية لإدارات المدارس الاعدادية. (القره لوسي، ٢٠١٢)

كما تعد المدارس المعاصرة مؤسسات اساسية في تكوين المجتمع الحديث، وادارة فاعلة في صياغة تفكير أفراد وسلوكياتهم وقيمهم، وتمثل المدرسة بيئة خصبة لتأسيس القدرات والمهارات والخبرات المتقدمة لدى طلابها على مختلف مراحلهم الدراسية بما يواكب واحتياجات التنمية والتطور، حيث تمثل القيادة التربوية الفاعلة ركيزة محورية في التغيير والتطوير المدرسي، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات العالمية والمحلية وخاصة في مجالات تطوير القيادة المدرسية وأساليب إدارة المدارس وقيادة الأفراد العاملين والمتعلمين ، وقد اصبح دور المدرسة ينطلق نحو اتجاهين اساسين يتمثل الاول في مواكبة المتغيرات المتسارعة، والثاني في تحقيق الاهداف الاستراتيجية العليا للتربية، لذا اصبح ضرورياً اعداد قادة تربويين لنجاح العملية التربوية وتحقيق الاهداف المنشودة. (جده، ٢٠٢١ : ٩٦)

**ثانياً: أهمية البحث**

اهمية البحث تعود الى ألقاء الضوء على واقع القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية، ذلك أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الاسلوب الذي يدار به، لذا أن النظام التربوي مرهون بنوعية القيادة التربوية وقدرتها وفاعليتها على توجيه النشاط التربوي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي الذي تلعبه القيادة والادارة التربوية للارتقاء بالمؤسسات التربوية، والنهوض بها في كافة مجالات ومستويات عملها تتضح ضرورة تطوير وتحديث القيادة التربوية باعتبارها القادرة على صنع التربية المستقبلية ومواكبة مستجداتها وتجديد نوعيتها وتقنياتها ، حيث لم تعد القيادة التربوية دورها يقتصر على ادارة المدرسة وحفظ النظام وترتيب جداول الدروس، بل أن فاعليتها ودورها مرتبطة بتحسين كفاية العملية التعليمية ، ونجاح المدرسة في تحقيق اهدافها التربوية ورسالتها مرتبطة بالكيفية التي يدار بها مدير المدرسة مدرسته والاسلوب القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات انسانية ايجابية مع الافراد العاملين في المدرسة وحفزهم على العطاء المستمر. (جبران، ٢٠٠٨)

ونرى أن أهمية الدراسة تكمن في أهمية القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الاعدادية لكونها تمثل القدرة على قيادة الطاقات البشرية التربوية في المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها، فبدون قيادة تربوية واعية، وقادرة على توظيف الأداء الإداري الجيد، والتميز في المواقف المختلفة، لا يمكن أن تتحقق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية.

**ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي يمكن تلخيصها فيما يلي:**

١. أهمية القائد التربوي ، المتمثل بمدير المدرسة ، كونه اهم عناصرها واشخصها، بل انه الركيزة العملية التعليمية ، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ اهدافه ، فالمدير هو الاداري الاول في المدرسة ويكون على رأس التنظيم فيها وعلى مدى فاعلية المدرسة ونجاحها.

٢. تبرز أهمية الدراسة في الدور الإداري الذي يقوم به القائد التربوي في حفز المرؤوسين لأداء أعمالهم بنشاط وفعاليتها، وضمان استمرار زيادة كفاءتهم الإنتاجية ، وتشجيعهم وحثهم على تحقيق أهدافهم، وأهداف إداراتهم ، ومؤسساتهم التربوية.

٢. يؤمل من هذه الدراسة أن توفر وصفاً لواقع القيادة التربوية، ويرى الباحث أن دراسة الواقع الإداري للقيادة التربوية من الأهمية لإبراز جوانب الكفاءة لهذا الدور.

٣. تفيد القائمين على الإدارة التربوية والتعليمية بوزارة التربية في ضرورة إعادة النظر فيما يمكن أن يكون عليه واقع القيادة التربوية.

٤. تأمل هذه الدراسة تقديم سبل للتطوير للقيادة التربوية بما يواكب تطور مفهوم القيادة والإدارة التربوية في العصر الحديث في وزارة التربية.

**ثالثاً: اهداف البحث**

**يهدف البحث الحالي التعرف على :**

١. التعرف إلى مستوى القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الاعدادية في قضاء الحي من "وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

٢. التعرف على الدلالة الاحصائية للفرق في القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغيرات (الجنس ، ومدة الخدمة)

**رابعاً: حدود الدراسة**

يتحدد البحث الحالي في :

- حدود بشرية : يتحدد البحث الحالي على اعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الاعدادية الحكومية في تربية قضاء الحي.

- حدود مكانية : المدارس الاعدادية الحكومية في قضاء الحي.

- حدود زمانية : للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢

**خامساً: تحديد المصطلحات****اولاً: القيادة التربوية**

يعرفها(مقابلة، ٢٠١١): بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية والتي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي المناسب الذي يحفز الهمم ويبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع و للمؤسسات التعليمية.

**التعريف الاجرائي للقيادة التربوية :**

هي القدرة على توجيه القوى التربوية العاملة في وزارة التربية ، بأسلوب علمي تربوي شوري ديمقراطي، يدفع العاملين للانقياد، والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة للوزارة.

**ثانياً: المدارس الاعدادية**

هي مؤسسات تربوية تقبل الطلبة بعد اجتيازهم الامتحانات الوزارية في المدارس المتوسطة ، مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات بعد الدراسة المتوسطة ، ومهمة هذه المؤسسات تمكين الطلبة من بلوغ مستوى اعلى من المعرفة والمهارات مع تنوع بعض الميادين الحياتية الاخرى.(وزارة التربية، ١٩٨١: ٤٠)

**ثالثاً: مدير المدرسة الاعدادية:**

وهو أحد أعضاء الهيئة التدريسية" التي تعهد آلية إدارة المدرسة ، ويفضل أن تكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس ، كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية ، وعن القابلية للإدارة والتنظيم، ويفضل أيضاً من عمل معاوناً، وأن يكون من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس والمعد إعداداً تربوياً.(العراق ، وزارة التربية ، ١٩٨٨ : ٦)

**الفصل الثاني****الاطار النظري والدراسات السابقة:****القيادة التربوية:****اولاً : مفهوم القيادة التربوية :**

تعد القيادة التربوية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعتبر قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية مع تهيئة المناخ البيئية المناسبة للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية ، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية، وتزداد فعالية القيادة التربوية بما

لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية ، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق رؤية مشتركة كما تسعى لإحداث التغيير كفرصة للنمو . (المدھون، ٢٠١٢)

كما تساهم القيادة التربوية الفعالة في تطوير مواهب ومهارات العاملين في المؤسسة التربوية، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، كما أنها تشارك في صنع القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي ، بما في ذلك المعلمون والطلبة والآباء، والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم ، كما تعزز وتدعم المجتمع المحلي والتعليم المستمر وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية ومنها ارتفاع التحصيل الدراسي لجميع الطلاب.(العجمي ، ٢٠١٠)

### ثانياً: أهمية القيادة التربوية

تقوم القيادات التربوية في المجال التعليمي بدور هام وفعال لتحقيق النجاح المطلوب وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية، ويتوقف العطاء المستمر للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها.(العجمي، ٢٠٠٨)، مما يدل على ذلك على ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت العنصر الإنساني في التنظيم من حيث التأهيل والخبرة ، وتعتبر الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية العليا - الوسطى - التنفيذية إحدى المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي، الذي لا يستقيم أمره ولا تتحقق أهدافه دون توفر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم.(الشريفة، ٢٠٠٤) ، إلا أن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة ، تكمن في نقص العناصر القيادية التربوية التي تتمتع بخصائص وسمات الفرد القادر على القيام بهذه المهمة ، فأهمية القيادة التربوية تكمن في كونها المحرك الفعال للآخرين، التي تستمد ديناميكيتها وفعاليتها من شخص القائد الكفء القادر على إثارة الدافعية فيمن يعمل معه من الافراد العاملين في المؤسسة، ومسؤوليته لتوجيه نشاطاتهم وفعاليتهم نحو قيم العمل، ومهام ووظائف المؤسسة التربوية.(البدري، ٢٠٠٢)

ويعتمد نجاح اي مؤسسة في مهمتها التربوية أساساً على كيفية اختيار وتدريب العنصر البشري الفعال والمؤهل والمناسب للعمل في البيئة التربوية والذي يحظى بمزيد من المعارف والمهارات والخبرات للتعامل مع الطلاب، حيث أن الهدف الرئيسي لأي ادارة تربوية على توفير الخبرات التربوية وبرامج التدريب المناسبة لهيئة التدريس لرفع مستواهم وكفاءتهم لأجل صقل وتعزيز امكانياتهم العقلية والوجدانية والجسمية ، مما يجعلهم يتمتعون بالمهارات والقدرات التي تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. والمعلم لن يبذل أقصى ما في وسعه واقصى طاقاته اذ لم يقدر مدير المدرسة قدراته، ولا بهتم بمطالبه واحتياجاته الوجدانية ذلك لأن الفرد أكثر من مجرد عقل وإدراك، بل هو عقل ووجدان معاً. (حسين، ٢٠٠٦)

### ثالثاً: الفرق بين الإدارة والقيادة:

كان العلماء والخبراء فيما مضى وليس العامة فقط يقومون بالحوث والدراسات التي تتناول مفهوم الإدارة ومع تحديات العصر العلمية أصبح مفهوم القيادة وأنماطها أعم وأشمل، وأن **الإداري الناجح** هو من يترجم القوانين النظرية بدقة، دون آثار سلبية مع تحقيق العدل بين مرؤوسيه.

**بينما القائد الناجح** هو من يترك أثراً لا ينسى لدى مرؤوسيه، حيث يتبعون نهجه في ويعملون على نقل أسلوبه وحكمته وإنسانيته العمل حتى بعد انتقالهم إلى رئيس ثانٍ إلى غيرهم. والإداري هو من نتبع تعليماته مجبرين أما القائد فهو من نتبع تعليماته دون تذمر أو انتقاد ، لذا يمكن التمييز بين الإداري والقائد حيث أن:

- القائد المتميز هو الذي يستطيع أن يستخلص من رجاله، أفضل ما يملكون من مهارات وقدرات عقلية ومهنية.
- فالقيادة سمة لا تخضع لقوانين علم الوراثة، ولا تكتسب بالمال، فالقائد هو القادر على فهم نقاط القوة والضعف في شخصيته.
- القائد يستخدم إمكانياته العقلية والمعرفية بحكمة حسبما يتطلب منه الموقف.
- القائد يجيد اختيار الأسلوب والزمان المناسبين لإبراز قوته أو إخفاء ضعفه.
- قادراً على إعطاء أهمية أكثر للسلوك الإيجابي الصادر عن مرؤوسيه.
- أن يكون قادراً على تنظيم وقته وتوزيع العمل على مرؤوسيه بالعدل والأنصاف.
- أن يكون دائم الاطلاع وباحثاً عن كل جديد في مجال تخصصه.
- كما أن القائد لا يتردد في المبادرة باتخاذ قراره. (لهلوب والصرايريه ، ٢٠١٢)

#### رابعاً: دور القائد المدرسي الفعال:

تشير الدراسات إلى أن تطور الأداء المدرسي والاستمرار فيه مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادة تربوية قادرة تقود عمليات التغيير والتطور (الحجر، ٢٠٠٣)، وغني عن القول أن الإدارة المدرسية تمثل عاملاً رئيساً من عوامل نجاح العملية التعليمية التعلمية، وفي التنمية المهنية للمعلمين يؤكد (السادة، ٢٠١٨) هذا الدور من خلال عدد من الدراسات حيث يعرض ما ذكره جلاثورن (Glaithorn) "أن برامج النمو المهني والإداري تعتمد في نجاحها على اتجاهات مدير المدرسة، وما يحمله هذه البرامج من مواقف وميول، لها أثرها في تأييده ورغبته في وضعها حيز التنفيذ، وما يوفره لها من اجواء مناسبة وإمكانات ومصادر".

فيما يذكر جويس (Ojyce) "أن ممارسة المدرسة لعملية التطور الذاتي المستمر لعملها يعتمد اعتماداً تاماً على التطوير والنمو الذي يحققه العاملون في إطار المدرسة من معلمين وإداريين وهذا النمو ينعكس على زيادة على الطلاب واضطراد نموهم"، وعلى تأثير مدير المدرسة البالغ، ويرى بارث (Barth) "أن مدير المدرسة يده كل العناصر التي تؤدي إلى تطوير ونمو الحياة المهنية للمعلمين بالمدرسة فعل سبيل المثال يتحكم مدير المدرسة في الوقت والمكان والموارد المادية والمالية وإدارة الموارد البشرية بالمدرسة، لذلك فإنه بحكم دوره يمارس تأثيراً قوياً في تشكل النمط السائد للبيئة المدرسية"، وفي السياق ذاته يؤكد بارشنيير (Barucher) أن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في المبادأة بالتطوير المدرسي وبالمثل عند تشجيعه للمعلمين حين تنبئهم لممارسات جديدة بمعلمهم. (طاع الله، ٢٠١٨)

#### خامساً: متطلبات العصر من القائد التربوي

حيث أن المؤسسات التعليمية بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، ولكن تختلف درجة التأثير والمدى الذي يمكن أن تحدثه هذه المتغيرات على إدارة التعليم، حيث أن بعض التغييرات قد تؤدي إلى تغيير رؤى التعليم وإدارته مستقبلياً بينما يؤدي البعض الآخر إلى أن تعدل النظم التعليمية من برامجها وخططها وإساليب إدارتها بما يمكنها من النمو والارتقاء والبقاء ومن التحديات التي تواجه القائد التربوي الفعال:

- نوعية المواقف والمشكلات التي تواجهه في أداء مهامه اليومية.
- مدى استخدام الأسلوب المناسب لحل هذه المشكلات.
- صعوبة الحصول على معايير كافية لنجاح العملية الإدارية والتربوية. (العجمي، ٢٠١٠)

**سادساً: خصائص القيادة التربوية ومتطلبات نجاحها :**

تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة لما تقوم به من مهمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية ، وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة ، مما أضفى عليها بعض الخصائص التي ميزتها عن أنواع الإدارة الأخرى .

**وأشار (الغامدي ، ٢٠٠٧ ) إلى أهم الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة في ثلاث نقاط رئيسية :**

١. تعمل على تحقيق رغبات الأفراد واشباع الحاجات الأساسية للجماعة.
٢. تحاول الانتفاع بما يؤكده علم النفس من ضرورة الحوافز الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط من كل فرد من أفراد الجماعة.
٣. تقدر إنسانية الفرد وتحترمه وتقدر كفاءته وما يؤديه من عمل مهما كان صغيراً وتستمتع إلى وجهة نظره وتزينها بميزان الصالح العام. (الغامدي ، ٢٠٠٧ : ١٩)

**سابعاً: الإدارة المدرسية**

لقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات الادارية والتربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، لذا شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع ، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو المعرفي والعقلي والبدني والروحي والنفسي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية من أجل تحقيق التنمية، من خلال تفعيل دور المدرسة في المجتمع.

(بليسي، ٢٠٠٧)

**مهام وادوار الادارة المدرسية:**

**لقد اورد (عيسى، ٢٠٠٨) المهمات والادوار التي يتوقع من مدير المدرسة القيام بها وهي:**

١. **المهام الإدارية:** وتشتمل على (توزيع المسؤوليات على العاملين- الإشراف- تسيير الأعمال اليومية - تنفيذ القرارات من الادارة الوسطى والعليا - تنظيم الاتصال، تنظيم البرامج الدراسية- الاهتمام بشؤون العاملين والطلبة ، تطبيق لنظام في المدرسة - تعديل السلوك - اتخاذ القرارات).
٢. **المهام الفنية والإشرافية:** وتشتمل على (التنمية المهنية للهيئة التدريسية والعاملين - التقويم تنظيم العمل - البحث والدراسة- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة - استخدام التكنولوجيا - تطوير الأنشطة المدرسية).
٣. **المهام الاجتماعية:** وتشتمل على ( توثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها تنمية العلاقات الإنسانية- التعاون مع المرشدين الاجتماعيين والنفسيين في حل مشكلات الطلبة - التعاون والتنسيق مع أولياء الطلبة ).

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

لقد حظي مدير المدرسة بشكل عام باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما له من آثار مهمة ودور رائد في نجاح العملية التعليمية في المدرسة، وعمد الباحث إلى دراسة القيادة التربوية ودرجة ممارسة المديرين لها وقد وجد مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية منها:

## أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الغامدي ، ٢٠١٠)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين تجاه النمط السائد عند مديري المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية، وتكونت العينة من (٥٤٥) معلماً منهم (١٥٢) معلماً في المرحلة الابتدائية و(٢٣٢) معلماً في المرحلة المتوسطة و(١٦١) معلماً من المرحلة الثانوية، إذ طور استبانة تكونت من (٢٩) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط ( تسلطي ، وديمقراطي ، وترسلي)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية على النمط التسلطي والترسلي، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليم.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة : (and Macmillan, 2009)

هدف دراسة كل من ماير وماكميلان (Meyer and Macmillan, 2009) في دراستهما معرفة دور مديري المدارس كقيادة تغيير، وأثر هذه القيادة على المناهج وطرق التدريس والأنشطة اللاصفية ، وقد أجريت هذه الدراسة في ثلاث عشرة مدرسة من مدارس كندا، وكانت أداة الدراسة المقابلة، وتناولت المجالات التالية: المناهج ودور المديرين في أثرها، وطرق التدريس وكيفية متابعتها، والأنشطة والفعاليات ودور مديري المدارس بها كقيادة تغيير، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في هذه المجالات عالٍ، كما أشارت إلى أن الأنشطة المدرسية تساعد في التخفيف من مشكلات الطلاب الاجتماعية والسلوكية.

## الفصل الثالث

### منهج البحث وإجراءاته:

تضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحث ، لتحقيق أهداف البحث الحالي ، والمتضمنة وصفاً لمجتمع البحث واختيار العينة وتحديد الخطوات التي اتبعت في إعداد أداة البحث وتصميمها، فضلاً عن الوسائل الإحصائية الملائمة في معالجة البيانات التي توصل إلى نتائج البحث.

### أولاً: منهجية البحث

أعتمد الباحث في البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي ، ويُعرف بأنه: احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة" (الجابري، ٢٠١١: ٢٧٨).

### ثانياً: مجتمع البحث :

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية ذات العناصر التي يسعى الباحث الى إن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة. (عودة وملكاوي، ١٩٩٨: ١٥٩)

## جدول (١)

يوضح حجم مجتمع البحث اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاعدادية في قضاء الحي للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢

"أعضاء الهيئات التدريسية"		اسم المدرسة
"ذكور"	"إناث"	
٢٦		اعدادية سعيد بن جبير"
٢٤		= الحسين للبنين
٣٠		= الحي للبنين
٢١		= الاصاله للبنين
	٢٧	اعدادية الحي للبنات
	١٧	= الصفا للبنات
	١٩	= المشكاة للبنات
١٠١	٦٣	المجموع ١٦٤

فقد تكون مجتمع البحث الحالي من "اعضاء الهيئة التدريسية" في المدارس الإعدادية في تربية قضاء الحي ، للعام الدراسي " ٢٠٢١-٢٠٢٢ ، وقد بلغ عددهم (١٦٤) ، بواقع (١٠١) "ذكوراً ، وبواقع (٦٣) من "الاناث" ، كما في "الجدول (١)".

ثالثاً: عينة البحث :

تألفت عينة البحث من (١٢٠) فرداً من "اعضاء الهيئات التدريسية" بنسبة (٨٠%) من مجتمع البحث الكلي، "وبواقع (٤٠) من "الاناث" فيما بلغ مجموع عدد "الذكور" (٨٠) ، أذ تمثل هذه العينة المجتمع تمثيلاً كاملاً، كما هو موضح بالجدول الآتي:

## جدول (٢)

احتوى حجم عينة البحث من اعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الاعدادية في تربية قضاء الحي للعام الدراسي

٢٠٢١-٢٠٢٢

"أعضاء الهيئات التدريسية"		اسم المدرسة
"ذكور"	"إناث"	
٢٠		اعداديه سعيد بن جبير
١٨		= الحسين للبنين
٢٥		= الحي للبنين
١٧		= الاصاله للبنين
	١٧	اعدادية الحي للبنات
	١٢	= الصفا للبنات
	١١	= المشكاة للبنات
٨٠	٤٠	المجموع ١٢٠

**رابعاً : أداة البحث :**

تضمنت عينة البحث الحالي اعضاء الهيئة التدريسية البالغ عددهم (١٢٠) من التدريسيين والتدريسيات ، حيث تعد هذه النسبة ملائمة لتمثيل مجتمع البحث ، وقد تم تقسيم عينة البحث بحسب الجنس حيث بلغ عدد التدريسيين (٨٠) تدريسي، وعدد التدريسيات (٤٠) تدريسية، وكما هو مبين في "الجدول (٢).

**- إجراءات بناء الأداة :**

بعد الاطلاع على النظريات والنماذج في الإدارة التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومن اجل تحقيق أهداف البحث الحالي اعتمد الباحث إلى بناء أداة تتسجم مع متطلبات البحث الحالي وتتناسب معه وقد اتبع الباحث الخطوات الآتية:

١. **تحديد الهدف:** تهدف كل أداة في البحث إلى هدف قياس القيادة التربوية ، إذ يعد تحديد الهدف لأي أداة الخطوة الأساسية في بنائها.

٢. **تحديد محتوى الأداة:** قام الباحث ببناء الاداة ، لمقياس القيادة التربوية وذلك من خلال فقرات المقياس وبالتالي يكون مجموع فقرات مقياس القيادة التربوية ٢٥ فقرة.

حيث وضع "مقياس خماسي متدرج" يبدأ (متوافرة "بدرجة كبيرة جداً") بوزن (٥) درجات وينتهي ("غير متوافرة") بوزن "درجة واحدة". إذ تم إعطاء:

- (٥) درجات للبدل "كبير جداً".
- (٤) درجات للبدل "كبير".
- (٣) درجات للبدل "متوسط".
- (٢) درجة للبدل "قليلة".
- (١) درجة للبدل "غير متوافرة".

**الخصائص السيكومترية للأداة :**

**صدق المقياس:** يقصد بالصدق مدى قدرة المقياس على قياس ما ينبغي إن يقيسه ويعد ضروريا في بداية إعداد الفقرات ،لأنه يدل على مدى تمثيل الفقرة ظاهريا للسمة التي أعدت لقياسها. (الكبيسي، ١٩٨٧ : ١٦٨)

لذا تم التحقق من صدق المقياس من خلال الآتي:

**أولاً: الصدق الظاهري:**

يُعد من العوامل الأساسية التي يجب على واضع المقياس التأكد منه، لأنه يدل على مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً للسمة التي أعدت لقياسها فالفقرة الجيدة في صياغتها والتي ترتبت بالسمة موضوع الدراسة تسهم في رفع قوتها التمييزية ومعامل صدقها.

وفي ضوء ذلك تم عرض المقياس للتأكد من الصدق الظاهري لمقياس القيادة التربوية، بصيغته الأولية على مجموعة من الخبراء و المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية، كما في الملحق (٢) ، وتم إضافة تعديلات بسيطة على فقرات المقياس.

ثانياً : ثبات المقياس :

يعد الثبات من الشروط الواجب توافرها في "المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية"، إذ ينبغي أن تتسم هذه الاختبارات والمقاييس "بالانساق والثبات" فيما تقيسه، وأن "ثبات المقياس" يشير إلى تحرر النسبي من الخطأ غير المنتظم. (Aiken, 1988: 58)

اعتمد الباحث طريقة معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وكما يأتي:

طريقة ألفا كرونباخ:

تُعد "معادلة ( ألفا كرونباخ) من الطرائق الشائعة الاستعمال في حساب معاملات ثبات الاختبارات، ويمثل معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة معامل الاتساق أو التجانس الداخلي بين فقرات الاختبار. ( عودة ٢٠٠٢ : ٣٥٤ )

وللتحقق من ثبات الاداة طبق الباحث "معادلة ألفا كرونباخ" على درجات افراد العينة وتم استخراج معامل الاتساق الداخلي لثبات المقياس ، إذ بلغ الثبات الكلي لمقياس القيادة التربوية (٠,٨٩) ، مما يؤشر تجانس الفقرات واستقرار نتائجها، وإمكانية الاعتماد عليها للتأكد من "ثبات مقياس البحث".

الوسائل الإحصائية :

١. تم استعمال الحقيبة الإحصائية (SPSS)

وقد تم استعمال الوسائل الإحصائية الآتية :

٢. الاختبار التائي لعينة واحدة ، لتحقيق الهدف الأول والثاني.

٣. معادلة ألفا كرونباخ : لاستخراج "ثبات المقياس".

٤. للتعرف على الفروق تبعاً لمتغيري "الجنس ومدة الخدمة" باستخدام التحليل التباين.

## الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها:

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن أهداف البحث، واستعراض استجابات العينة على المقياس بعد تحليل فقراته، بهدف التعرف على ( القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية في قضاء الحي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية) وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة لمقياس البحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي ستعرض وتحل وتفسر وتناقش في هذا الفصل وهي كالآتي:

الهدف الأول : التعرف على مستوى القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية في قضاء الحي من "وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" :-

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس القيادة التربوية إذ بلغ الوسط الحسابي (٩٩,٩٨٣٣) وانحراف معياري مقداره (١٢,٤٢٧٩٣) وعند مقارنته "بالوسط الفرضي" والذي مقداره (٧٥) ، "باستعمال الإختبار التائي" لعينة واحدة ، والذي بلغت قيمته التائية المحسوبة (٢٢,٠٢١) التي هي أكبر من القيمة التائية الجدولية وباللغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٥,٠) ، ودرجة حرية (١٩٩) ، "كما موضح في الجدول" (٣).

## جدول (٣)

يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية في قضاء الحي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	القيادة التربوية
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٢٢,٠٢١	١٢,٤٢٧٩٣	٧٥	٩٩,٩٨٣٣	١١٩	١٢٠	

ويشير الجدول اعلاه أن الوسط الحسابي للقيادة التربوية البالغة قيمته (٩٩,٩٨٣٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (٧٥) ، وهذا يدل على وجود درجة "صالح درجات ألعينة" (مديرو المدارس)، مما يدل على أن مديرو المدارس الإعدادية الحكومية في تربية قضاء الحي يمتلكون قيادة تربوية في عملهم باعتبار إن القيادة بوصفها عملية توجيه سلوك الآخرين نحو انجاز هدف محدد، ولكونهم قد اشتركوا في دورات تأهيلية في الادارة المدرسية الحديثة والقيادة التربوية لتطوير خبراتهم ومهاراتهم الادارية والقيادية للقيام بمهامهم وواجباتهم بأفضل صورة بإدارة مدارسهم ولتحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

الهدف الثاني : التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية للقيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية تبعاً لمتغيرات البحث الآتية: -

أ- النوع (ذكور - إناث)

ب- مدة الخدمة "

لمعرفة دلالة الفروق للقيادة التربوية ، تم استخراج تحليل الدرجات تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وكما موضح في الجدول(٤).

## جدول (٤)

يوضح الفرق في القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية في قضاء الحي تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	النوع
	الجدولية	المحسوبة					
دالة احصائياً	١,٩٦	١,١٢٨	١٢,٠٠٩٤٨	١٠٠,٨٨٧٥	١١٨	٨٠	ذكور
دالة احصائياً	١,٩٦	١,١٢٨	١٣,١٩٤٥٧	٩٨,١٧٥٠	١١٨	٤٠	اناث

أ. بلغ المتوسط الحسابي تبعاً لمتغير الجنس للذكور (١٠٠,٨٨٧٥) و (٩٨,١٧٥٠) للإناث ودرجات الانحراف المعياري للذكور بلغت (١٢,٠٠٩٤٨) وللإناث (١٣,١٩٤٥٧) ودرجات القيمة التائية المحسوبة (١,١٢٨) للذكور والإناث وهي اقل من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجاتي حرية (٢-١١٨)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس القيادة التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير النوع، وهذا مؤشر على تقارب وجهات النظر في القيادة التربوية لان المهام والتوجيهات المطلوبة من مديرو المدارس سواء كانوا ذكور أو إناث هي من المستوى نفسه من المسؤولية وبدون استثناء، لأنهم يعملون كخليفة نحل من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية، ورفع مستوى الأداء التعليمي في المدارس، أي ان كلا الجنسين يتبعان سلوكاً قيادياً، بحسب الموقف الذي يمر فيه، ويرى الباحث ان عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في القيادة التربوية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادة لا تعتمد على جنس القائد لكنها قد تعتمد على المهارات والمعارف والمؤهلات القيادية، بصورة عامة لكلا الجنسين.

#### ب. الخدمة الوظيفية "

لمعرفة دلالة الفروق للقيادة التربوية ، تم استخراج تحليل الدرجات وفقاً لمتغير مدة الخدمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وكما مبين في الجدول (٥).

#### جدول (٥)

يوضح الفرق في القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الإعدادية في قضاء الحي "وفق متغير مدة الخدمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	مدة الخدمة
	المحسوبة	الجدولية					
دالة إحصائياً	١,٩٦	١,٩٠	١٣,٣٤٤٠٤	١٠٠,٢٣٥٣	١١٨	٥١	اقل من ١٠ سنوات
دالة إحصائياً	١,٩٦	١,٩٠	١١,٨٠١٧٧	٩٩,٧٩٧١	١١٨	٦٩	أكثر من ١٠ سنوات

ب. بلغت القيمة الفائية المحسوبة بين درجات الخدمة الوظيفية (١,٩٠) وهي اقل من القيمة الفائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجاتي حرية (٢-١١٨) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس القيادة التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وبحسب متغير مدة الخدمة ، وتعود هذه النتيجة بحسب ما يراه الباحث إلى أن القيادة التربوية التي يمارسها مديرو المدارس لا يتأثر في سنوات الخدمة، أي أن السلوك القيادي يمكن أن يحدده الموقف ومدى ملاءمة النمط مع الموقف، فكلما كان النمط ملائماً كان أكثر فاعلية بحسب نظريات القيادة، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق معنوية لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية.

## التوصيات والمقترحات

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١. عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع الكادر التدريسي والطلبة واولياء الامور والمجتمع المحلي.
٢. تشجيع المديرين على الاهتمام بالنمو المهني للتدريسيين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا.
٣. تقديم برنامج تدريبي يقدم إطاراً عاماً لتدريب القادة التربويين على المستجدات كافة ، فضلاً عن التركيز على برامج تدريبية عالية المستوى تؤدي الى الحصول على مستوى يلي الطموحات.
٤. تدريب وتطوير الكوادر القيادية وتزويدها بمهارات وخبرات أكبر من خلال تبني استراتيجيات تدريب وتطوير مختلفة وضمن إطار زمني محدد للحصول على الموارد القيادية المطلوبة التي تعدُّ حجر الأساس في نجاح القطاع التربوي.
٥. العمل على فتح وحدة خاصة بأعداد القادة التربويين في مراكز الاعداد والتدريب التابعة الى وزارة التربية.

## المقترحات

استكمالاً لما توصل إليه البحث الحالي يقترح الباحث ما يأتي:

- ١- إجراء دراسة مماثلة لتعرف درجة ممارسة المهام القيادية من وجهة نظر المشرفين التربويين أو الاداريين.
- ٢- إجراء دراسات تتناول مستوى القيادة التربوية لدى مديرو المدارس الاعدادية او الثانوية في المدارس الاهلية.
- ٣- إجراء دراسة تتناول التعرف على انماط القيادة لدى مديرو المدارس الثانوية الحكومية.

## المصادر العربية والاجنبية

١. البدرى، طارق عبد الحميد ( ٢٠٠٢ ) : أساسيات في علم إدارة القيادة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
٢. بلبيسي، فانتة جميل محمد، (٢٠٠٧) ، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس ، فلسطين.
٣. الجابري ، كاظم كريم رضا ، (٢٠١١). مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، مكتب النعيمي للطباعة والنشر والتوزيع ، ط١ ، بغداد . العراق .
٤. جبران ، علي محمد ، (٢٠٠٨)، القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٥. جده، علي ناصر ، (٢٠٢١) واقع ممارسة القيادة التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية المجلد (٧) ، العدد (١٨) السعودية.
٦. جمهورية العراق ، وزارة التربية، (١٩٨١)
٧. الحريري، رافده، (٢٠٠٨): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم ، (٢٠٠٦) ، الذكاء الوجداني، للقيادة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن.
٩. طاع الله، حسينة، (٢٠١٨): ادوار القيادة التربوية وفق نموذج ERIC لتقويم الاداء القيادي التربوي، جامعة بسكرة ، تونس.
١٠. العجمي ، محمد حسنين (٢٠١٠) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
١١. العجمي، محمد الحسين ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة والتخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط ١، عمان ،الأردن.
١٢. عودة ، احمد سليمان (٢٠٠٢) القياس والتقويم في العملية التدريسية ، دار الامل للنشر الاردن.
١٣. عودة، أحمد سليمان؛ وملكاوي، فتحي حسن، (1998م): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته، الطبعة الثالثة، إربد ، الأردن.
١٤. عيسى علي، (٢٠٠٨): درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٤، العدد الاول، سوريا.
١٥. الغامدي، علي بن محمد، (٢٠١٠): نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصورها المعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١-٤ ، السعودية.
١٦. القره لوسي، فاطمة شهاب حبيب ، (٢٠١٢): القدرة على القيادة التربوية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية، بغداد.
١٧. الكبيسي، كامل ثامر ( ١٩٨٧ ) ، بناء وتفنين مقياس لسمات الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكلية العسكرية لدى طلاب السادس الإعدادي في العراق.
١٨. لهلوب ، نريمان يونس ، الصرايرة ، ماجده احمد، (٢٠١٢)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.

١٩. المدهون، فادي عمر (٢٠١٢) ، فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة، جامعة الأزهر بغزة ، كلية التربية، قسم اصول التربية، غزة، فلسطين.
٢٠. مقابلة ، محمد قاسم (٢٠١١) : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية ، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

21. Aiken, L.R. (1988) **Psychological Testing and Assessment**, Boston: Allyn &Bocom Smith, M. (1996), the relationship between item validity and test validt psychometric, vol.(1)
22. Meyer, A and Macmillan, N. (2009). The principal role in transition international, Electronic Journal for leadership in learning. (13)3 pp 34.