

واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة العقبة لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين

الاستلام: 13/ يناير /2024
التحكيم: 25/ فبراير/2024
القبول: 5/ مارس/2024

حنان سلام حسن الحيوانات^{(1)*}

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ مشرفة تربوية – مديرة تربوية العقبة - وزارة التربية والتعليم - الأردن.
* عنوان المراسلة: al7803580@gmail.com

واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة العقبة لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة العقبة لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى تطوير استبانة تكوّنت من (54) فقرة، توزّعت على مجالين؛ أنماط القيادة التربوية، والمشكلات المدرسية، وقد طبّقت على عينة الدراسة التي تكوّنت من (319) معلماً ومعلمة من محافظة العقبة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تطبيقاً في مدارس محافظة العقبة، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط التراسلي، كما أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات المدرسية التي تواجه الإدارة في مدارس محافظة العقبة هي المشكلات التي تتعلق بالطلبة، تليها المشكلات التي تتعلق بالمعلم، وأخيراً المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، وقد بينت النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط القيادة الديمقراطي وحل المشكلات المدرسية، بينما هناك علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والتراسلي وحل المشكلات. وبناءً على النتائج التي جرى التوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تقديم المدارس دورات تدريبية لقادة المدارس بشأن أنماط القيادة التربوية وكيفية تطبيقها بفعالية في البيئة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة التربوية، المشكلات المدرسية، مديري المدارس، محافظة العقبة.

The reality of school principals' practice of educational leadership styles in Aqaba Governorate and their relationship to solving school problems from the teachers' point of view.

Hanan Salam Hassan Al-Hayat ^(1, *)

Abstract

The study aimed to determine the extent to which school principals in Aqaba Governorate practice educational leadership styles and their relationship to school problems from the teachers' point of view. The study followed the descriptive analytical approach, where a questionnaire was developed that consisted of 54 items divided into two areas: Patterns of educational leadership and school problems. They were applied to the study sample, which consisted of (319) male and female teachers from Aqaba Governorate. The study found that the democratic leadership style is the most applied style in schools in Aqaba Governorate, followed by the autocratic style and the hierarchical pattern. The results also showed that the most common school problems facing the administration in schools in Aqaba Governorate are problems related to students, followed by problems related to the teacher, and problems related to parents. The results also showed a statistically significant relationship between the democratic leadership style and solving school problems. At the same time, there is a negative relationship between autocratic and hierarchical leadership patterns and problem solving. The study recommended the need to provide training courses for school leaders on educational leadership styles and how to apply them effectively in the school environment.

Keywords: *Educational leadership patterns, School problems, School principals, Aqaba Governorate*

1 Educational Supervisor - Aqaba Education Directorate - Ministry of Education – Jordan.

* Corresponding Email Address: al7803580@gmail.com

المقدمة:

يُعدّ التعليم أحد أهم ركائز تقدم المجتمع وازدهاره، ويشكل عاملاً حاسماً في تطوير المجتمعات وتحقيق التنمية المستدامة. لضمان نجاح العملية التعليمية، يلعب القادة التربويون دوراً بارزاً، حيث يقع على عاتق مديري المدارس توجيه وإشراف عملية التعليم والتعلم في مؤسساتهم. تظهر أساليب وأنماط القيادة التربوية التي يتبنّاها مديرو المدارس دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف التعليمية ومعالجة المشكلات المدرسية المختلفة (طيارة ودرادكت، 2018).

تعدّ القيادة التربوية عاملاً رئيساً يساهم في تحقيق أهداف التعليم وتحسين الجودة التعليمية. فهي تتجلى في توجيه الطلاب والمعلمين نحو تحقيق أهداف تعليمية محددة، وتشجيع المشاركة الفعالة في العملية التعليمية وتحفيز التعلم الشامل والمستدام. تشمل القيادة التربوية أيضاً توجيه المدرسة نحو تحقيق الأهداف الوطنية والاستجابة لاحتياجات المجتمع (Sarwar, Tariq, & Yong, 2022).

تعدّ القيادة التربوية رؤية طويلة الأجل لتحسين النظام التعليمي بنحو عام، حيث تسعى لتحقيق التغيير وتطوير الأداء. يمكن تحقيق ذلك عبر تبني الأساليب التعليمية الحديثة، أو تحسين بيئة التعلم، أو حل المشكلات المدرسية (الديحاني، 2022). تلعب القيادة التربوية أيضاً دوراً حاسماً في معالجة المشكلات المدرسية، حيث توفر الإرشاد والتوجيه اللازمين للمعلمين والطلاب للتعامل مع التحديات التي تواجههم، وتشجّع على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، وتساهم في تحفيز التفاعل والتعاون بين جميع أعضاء المجتمع التعليمي (محمد، 2022).

إذن، يتضح أنّ القيادة التربوية تؤثر تأثيراً كبيراً على سير العملية التعليمية، وتعدّ حلقة الوصل الأساسية بين العاملين في المؤسسات التربوية. تعمل القيادة التربوية باعتبارها عنصراً رئيساً لضمان توجيه الجهود نحو تحسين الجودة التعليمية وحل المشكلات المدرسية بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية ورفع مستوى التعليم. ومن هنا تأتي أهمية دراسة ممارسة مديري المدارس في محافظة العقبة لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

لاحظت الباحثة أثناء عملها مديرة لإحدى المدارس في العقبة، مواجهة المدارس للعديد من التحديات والمشكلات المدرسية المتنوعة، مثل ضعف التحصيل الأكاديمي، وصعوبات الانضباط والإدارة الصفية، وقلّة التشارك والتفاعل بين أعضاء الهيئة التعليمية. وبالتالي، يصبح من الضروري فهم كيفية تطبيق مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وتوجيههم لحل هذه المشكلات المدرسية. تتنوع أنماط القيادة في المجال التربوي بين القيادة التحويلية، والقيادة الداعمة، والقيادة التوجيهية، ومن المهم فهم وجهات نظر المديرين حول فعالية تلك الأنماط في حل المشكلات المدرسية بناءً على خبراتهم السابقة واحتياجات المدرسة (Abbas, Saud, Usman, & Ekowati, 2020). زيادةً على ذلك، قد يواجه المديرون صعوبات في تطبيق أنماط قيادية معينة بسبب الضغوط والتحديات الإدارية اليومية التي يواجهونها في العمل، كما قد يكون من الصعب على المديرين الجمع بين احتياجات المدرسة وتوجيهات النظام التعليمي واحتياجات الهيئة التعليمية والطلاب. لذلك، يصبح من الضروري تحديد مدى تطبيق المديرين لأنماط القيادة التربوية ودورها في توجيههم للمشكلات المدرسية.

وبناءً على ما تقدّم، ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة العقبة لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟
وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مدى تطبيق مديري المدارس في العقبة لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس في العقبة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية التي يتبعها مديرو المدارس في العقبة وحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس في العقبة لأنماط القيادة التربوية من وجهة المعلمين.
- التعرف على المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس في العقبة من وجهة المعلمين.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أنماط القيادة التربوية التي يتبعها مديرو المدارس في العقبة وحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- قد تؤثر نتائج الدراسة في وضع السياسات التربوية والتعليمية التي تنتهجها الحكومة المحلية أو الجهات المعنية في محافظة العقبة، وتعزز اتخاذ قرارات مستنيرة تهدف إلى تحسين نوعية التعليم وتعزيز أداء المدارس.
- توفير إطار نظري حول الأنماط القيادية التي يتبعها قادة المدارس، وبالتالي فتح المجال للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

الأهمية العملية:

- من فهمنا لأنماط القيادة التربوية التي يفضلها مديرو المدارس، يمكن تطوير إستراتيجيات وبرامج تدريبية لتحسين مهاراتهم القيادية، وتعزيز أدائهم في القيادة التربوية، مما يساهم في تحسين أداء المدارس.
- من نتائج الدراسة، يمكن تطوير إستراتيجيات فعالة لحل تلك المشكلات، وتعزيز بيئة تعليمية صحية وإيجابية في المدارس.

حدود الدراسة

- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2023م.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة العقبة - المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحد البشري: المعلمون في محافظة العقبة.
- الحد الموضوعي: واقع ممارسة مديري مدارس في محافظة العقبة لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

القيادة التربوية: هي عملية تأثير الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف التعليم وتطويرها. يشير هذا المصطلح إلى القدرة على توجيه المعلمين والطلاب وغيرهم من أفراد المجتمع التربوي نحو تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي بنحو عام (طيارة ودرادكت، 2018).

أنماط القيادة التربوية: هي الأساليب أو الأنماط التي يستخدمها المديرون التربويون في الإشراف على المدارس وتوجيه المعلمين والطلاب، تشمل هذه الأنماط القيادة التحويلية الداعمة، والتوجيهية، وغيرها (الفريجات والقضاة، 2018). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها السلوك السائد أو الأساليب التي يطبقها مديرو المدارس في العقبة، وسيجري تحديد مدى ممارستها عبر الإجابة عن الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة.

مديرو المدارس: تعرفهم الباحثة إجرائياً بأنهم الأشخاص المسؤولين عن إدارة المدارس في محافظة العقبة وتنسيق عملية التعليم والتعلم فيها، الذين يقومون بتنظيم الأنشطة الداخلية والخارجية في المدرسة، واتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية والتعليمية.

المشكلات المدرسية: تشير إلى التحديات أو المعوقات التي يواجهها المديرون في تنفيذ أنماط القيادة التربوية، مثل ضغوط العمل، نقص التمويل، ثقافة المدرسة، تحديات التعليم وغيرها (عيسى، 2022).

الإطار النظري

تعد القيادة التربوية أحد أهم المفاهيم في ميدان التعليم والتربية، حيث تمثل القوة الدافعة والموجهة للعملية التعليمية، وتؤدي دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف التربوية وتحسين الجودة التعليمية، كما تجسد القيادة التربوية الرؤية والريادة في مجال التعليم، وهي عنصر أساسي يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً على الطلاب والمعلمين والمجتمع بأسره. تتضمن القيادة التربوية القدرة على توجيه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير الأداء، إنها تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات والسمات بما في ذلك الرؤية، والاستدامة، والتواصل الفعال، والقدرة على التحفيز والإلهام (علي، 2023).

إن القائد التربوي يؤدي دوراً متعدد الأوجه، حيث يقود العملية التعليمية ويسهم في تنمية القدرات الفردية والجماعية للطلاب والمعلمين. إلى جانب ذلك، يعمل على تطوير بيئة تعليمية تحفز على الابتكار والتفكير النقدي، ويوجه الجهود نحو تحقيق التفوق والاستمرارية في التعليم (الجاموس، 2023). فالقيادة التربوية هي مفهوم يشير إلى العمليات والأنشطة التي يقوم بها القادة في مؤسسات التعليم والتربية لتحقيق أهداف التعليم وتحسين الجودة التعليمية، يتعلق هذا النوع من القيادة بتوجيه وإشراف الأنشطة التعليمية والتربوية، وتحفيز المعلمين والموظفين والطلاب نحو تحقيق التميز والنجاح في مجال التعليم (الغافري، وروسني وعبد الرحمن، 2020). ويتميز القادة التربويين بالعديد من الجوانب والسمات المهمة، ومن أهم هذه السمات كما ورد عن (العتيبي والثبيتي، 2022):

- الرؤية: قادة التعليم يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة لمستقبل التعليم والأهداف التعليمية التي يسعون لتحقيقها.
- التخطيط والتنظيم: يتعين على قادة التربية تطوير خطط إستراتيجية، وتنظيم الأنشطة والموارد بكفاءة لتحقيق أهداف التعليم.

- التوجيه والمرافقة: يجب على القادة توجيه المعلمين والطلاب وتقديم التوجيه والمساعدة عند الحاجة.
- التفكير الاستراتيجي: يجب أن يكون لدى القادة التربويين القدرة على التفكير إستراتيجياً، واتخاذ قرارات إستراتيجية تخدم التعليم.
- التفاعل الاجتماعي: قادة التربية يجب أن يكونوا على دراية بالعلاقات الاجتماعية، وكيفية بناء جسور من التواصل والتعاون بين مختلف أعضاء المؤسسة التعليمية.
- القدرة على التقييم والتحسين المستمر: يتوجب على القادة تقييم أداء المعلمين والأنشطة التعليمية والسعي لتحسينها باستمرار.

أنماط القيادة التربوية

أنماط القيادة التربوية تعكس تنوع الأساليب والممارسات التي يتبعها القادة التربويون في توجيه وإشراف العملية التعليمية، إنها تمثل الطريقة التي يتفاعل بها القادة مع المعلمين والطلاب والموظفين الإداريين في المدارس والمؤسسات التعليمية. تعتمد نماذج القيادة على شخصية وأسلوب القائد، وتؤدي دوراً حاسماً في توجيه العمل وتحقيق الأهداف في أي مؤسسة أو مجال من المجالات. يفهم النمط في هذا السياق على أنه الطريقة التي يتبعها القائد في توجيه وإدارة فريقه أو مؤسسته، ويمكن لهذا النمط أن يشمل السلوكيات والممارسات التي يستخدمها القائد في تحفيز وتوجيه أفراد المجموعة أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف (المطيري، 2022). ويُعرف الرويلي (2023) أنماط القيادة بأنها مجموعة من الصفات والسمات والخصائص التي تتداخل وتتكامل مع بعضها بعضاً، والتي تحدد كيفية سلوك المدير وتفاعله مع فريق العمل، إنها مجموعة من السلوكيات التي تظهر عند القائد، وتؤثر مباشرة على أفراد فريق العمل بهدف توجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

وقد تعددت النظريات التي اهتمت بالقيادة التربوية، وقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى أنه هناك العديد من أنماط القيادة التربوية التي يمكن أن يتبعها المديرون والقادة التربويون في المؤسسات التعليمية، وتختلف هذه الأنماط بناءً على السمات الشخصية للقائد والسياق التعليمي، ومن أهم أنماط القيادة التربوية وفقاً لما ورد عن (الجهني، 2022):

- القيادة الأوتوقراطية: يقوم مبدأ هذه القيادة على الاستبداد بالرأي، واستخدام أساليب الفرض والإرغام، وعدم السماح بالنقاش أو التفاهم، كما يقوم هذا النوع من القيادة على توجيه الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل العمل، أي أن القائد في هذا النمط يحاول أن يمتلك أكبر قدر من السلطة المركزية، وعلى أعضاء الفريق الاستجابة له وطاعته.
- القيادة التراسلية: في هذا النمط من القيادة يقوم القائد بترك الحرية الكاملة لأعضاء الفريق باتخاذ القرارات سواء الفردية منها أو الجماعية، حيث يضع القائد توقعات وقواعد واضحة للأداء، ولا يقوم القائد بتنظيم سير العمل، ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية.
- القيادة الديمقراطية: يتميز هذا النمط بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، في هذا النمط يشجع القائد على النقاش والتفاعل بين أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات المشتركة، يمكن أن يعزز هذا النمط من مشاركة الجميع وزيادة الالتزام.

ومما يجدر ذكره هنا، أنه ليس من السهل الفصل بين أنماط القيادة بنحو تام؛ لأن القادة غالباً ما يتطلبون تكيف أساليبهم القيادية وفقاً للسياق والظروف المحيطة. إن القائد يمكن أن يتبنى أكثر من نمط قيادي، ويتغير نمطه تبعاً للموقف والاحتياجات وتوقعات الفريق أو المؤسسة التي يقودها (عسيري وكريم، 2020).

المشكلات المدرسية

إن إدارة المدرسة تعدُّ تحدياً كبيراً يواجه الإنسان في سياق عمله، إذ يتعرض الفرد في هذا السياق لمشكلات متنوعة وتحديات متعددة، ويعتمد ذلك على تعقيد بيئة التعلم والتعليم، حيث تشمل هذه البيئة العديد من العوامل والجوانب المتنوعة التي تمارس تأثيراً مباشراً على أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية. تتعدد تلك العوامل والتحديات في أبعادها وتضاريسها، حيث تشمل جوانب إدارية تتعلق بتنظيم وإدارة المدرسة، بالإضافة إلى جوانب تتعلق بطبيعة مهنة التعليم واحتياجات الطلاب والتفاعل مع الأسر والمجتمع المحلي (أبو مصطفى وآخرون، 2020). إن هذه التنوعات والمتغيرات تجعل من إدارة المدرسة تحدياً دائماً يتطلب من القادة التعليميين القدرة على التعامل معها بحذر، وتطوير استراتيجيات لحل المشكلات وتحسين جودة الأداء التعليمي (ذياب، 2023). ويمكن تصنيف المشكلات المدرسية إلى فئتين رئيسيتين، وهما كما يلي (علي وعبد الجليل، 2021):

أولاً: المشكلات الإدارية؛ التي تنشأ من التحديات التي تتعلق بإدارة المدرسة نفسها وكيفية تنظيمها وتوجيهها. يمكن أن تشمل هذه المشكلات قضايا مثل توزيع الموارد المالية والبشرية على نحو عادل، وتطبيق السياسات والإجراءات على نحو فعال، وإدارة الوقت والجداول الدراسية بفعالية، والتعامل مع القضايا الإدارية اليومية.

ثانياً: المشكلات التعليمية؛ التي ترتبط بجودة وفعالية العملية التعليمية في المدرسة. قد تشمل هذه المشكلات قضايا مثل انخفاض معدلات النجاح للطلاب، وتأخر الأداء الأكاديمي، وتحسين الأساليب التدريسية، وتلبية احتياجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزيز الاستمتاع بالتعلم.

الدراسات السابقة

دراسة عيسى (2022) بعنوان: "مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين" هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة أنماط القيادة التربوية من قبل قادة المدارس وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث اعتمدت على استبانة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (29) مشرفاً ومشرفة في قسم الإشراف التابع لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة بالأردن، والذين جرى اختيارهم بالطريقة القصدية، في الفصل الدراسي الأول للعام 2021/2022م. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن جميع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين قد حصلت على درجات متوسطة، حيث حصل نمط القيادة التراسلي على أعلاها، ونمط القيادة الديمقراطي على أدناها، وأن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين قد حصلت على درجات متوسطة، حيث حصلت المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين على أعلاها، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروقات لصالح الذكور، ووجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط الاتصال الإداري التي تساعد على التأثير بسلوكيات المعلمين والطلبة.

دراسة Sarwar, Tariq & Yong (2022) بعنوان: " الأنماط القيادية لمديري المدارس وأثرها على أداء المعلمين على مستوى الكلية " هدفت إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة لدى مديري المدارس على أداء المعلمين على مستوى الكلية، ولهذا الغرض جمعت البيانات من (300) معلم جامعي، عبر أسلوب أخذ العينات العشوائية. كشفت هذه الدراسة أن غالبية مديري الكليات يمارسون أسلوباً ديمقراطياً في القيادة على مستوى أعلى، والتراسلي على مستوى معتدل، واستبدادياً على مستوى منخفض في كلياتهم. زيادةً على ذلك، فقد جرى الكشف أيضاً أنه عندما يزيد مديرو المدارس من استخدام أسلوب القيادة الديمقراطي، فقد يتطور أداء المعلمين أيضاً. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لدى مديري المدارس له تأثير إيجابي على أداء المعلمين، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الأسلوب القيادي لمديري الكليات وأداء المعلمين.

دراسة ديجاني (2021) بعنوان: "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين " هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة وقدرتها على حل المشكلات المدرسية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل الدراسي، والمنطقة التعليمية على ذلك، والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والقدرة على حل المشكلات المدرسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة، وجمعت البيانات عبر استبانة، حيث توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي. كما أظهرت النتائج أن المشكلات الخاصة بالطلبة تمثل أكثر المشكلات المدرسية في المدارس المتوسطة، تليها المشكلات الخاصة بأولياء الأمور، ثم المشكلات الخاصة بالمناهج الدراسية، وأخيراً المشكلات الخاصة بالمعلمين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية، بينما توجد علاقة سالبة بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

دراسة الفريجات والقضاة (2018) بعنوان: " أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها" هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها، وكذلك التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية التربوية سائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وإلى متغير الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

دراسة Day, Gu & Sammons (2016) بعنوان: " تأثير القيادة على نتائج الطلاب: كيف يستخدم قادة المدارس الناجحون الإستراتيجيات التحويلية والتعليمية لإحداث فرق" وكان الهدف منها التعرف على أثر جمع

القادة الناجحين بين الممارسات الثنائية في كثير من الأحيان للقيادة التحويلية والتعليمية بطرق مختلفة عبر مراحل مختلفة من تطوير مدارسهم من أجل تشكيل ثقافة التحسين وتطبيقها تدريجياً في تحسين نتائج الطلاب. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، وجمعت البيانات من (20) مدرسة في إنجلترا، وقد بينت النتائج أدلة تجريبية جديدة حول كيفية تحقيق المديرين الناجحين للتحسين بنحو مباشر وغير مباشر مع مرور الوقت عبر الجمع بين إستراتيجيات القيادة التحويلية والتعليمية. كما تظهر النتائج أن قدرة المدارس على تحسين واستدامة الفعالية على المدى الطويل ليست في المقام الأول؛ نتيجة لأسلوب القيادة لمديري المدارس ولكن من فهمهم وتشخيصهم لاحتياجات المدرسة وتطبيقهم لقيم تعليمية واضحة المعالم ومشاركة تنظيمياً عبر سياسات عديدة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من استعراض الدراسات السابقة، تبين تعدد المتغيرات التي درستها، إلا أنها اشتركت في الموضوع الأساسي وهو القيادة التربوية، أما أداة الدراسة فقد اتفقت أغلب الدراسات على استخدام الاستبانة كما في الدراسة الحالية، كما اعتمدت الدراسات العينة العشوائية في اختيارها لأفراد عينة الدراسة، وقد اختلفت عينة الدراسة، فمنها من اعتمدت على المشرفين التربويين، كدراسة عيسى (2022)، بينما دراسة ديجاني (2021) ودراسة الفريجات والقضاة (2018) كانت عينة الدراسة من المعلمين كما في الدراسة الحالية. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بجمع الدراسة الذي تمثل بمعلمي محافظة العقبة، وهذا يضيف عنصراً جغرافياً وثقافياً محدداً للدراسة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلتي الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي، كما استفادت من الدراسات في تطوير أداة الدراسة الحالية، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة

جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتبرته الباحثة المنهج الأكثر ملاءمة لمعرفة ممارسة أنماط القيادة التربوية من قبل مديري مدارس العقبة ومن وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بحل المشكلات المدرسية، وبذلك تكون أداة الدراسة هي الاستبانة التي تكونت من مجموعة فقرات تغطي المجالات كافة التي تقوم عليها الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس محافظة العقبة، وعددهم (436) معلماً ومعلمة وفقاً للإحصائيات، وقد اختيرت العينة عشوائياً، حيث وزعت الاستبانات على مدارس قصبية العقبة، وجرى استرداد (319) استبانة صالحة للتحليل، أي أن عينة الدراسة (319) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد طوّرت الاستبانة عبر مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، كدراسة عيسى (2022)، ودراسة ديجاني (2021) مع

التعديل على فقراتها بما يتناسب مع الدراسة الحالية وأهدافها ووفقاً لمجتمعها، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (54) فقرة، موزعة على مجالين رئيسيين، هم:

المجال الأول: أنماط القيادة التربوية، ويحتوي على (36) فقرة، وينقسم إلى:

1. محور القيادة الديمقراطية، (12) فقرة.
2. محور القيادة الأوتوقراطية، (12) فقرة.
3. محور القيادة التراسلية، (12) فقرة.

المجال الثاني: المشكلات المدرسية، ويحتوي على (18) فقرة، وينقسم إلى:

1. محور مشكلات تتعلق بالطالب، (6) فقرات.
2. محور مشكلات تتعلق بالمعلم، (6) فقرات.
3. محور مشكلات تتعلق بأولياء الأمور، (6) فقرات.

وقد جرى صياغة فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثلت الإجابات بـ (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، استخدمت الباحثة طريقتين، هما:

1. الصدق الظاهري

بعد أن بنت الباحثة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية، عرضتها على مجموعة تكونت من أربعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال القيادة التربوية وأنماطها، وقد طلب من السادة المحكمين الاطلاع على فقرات الاستبانة والتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة، والتحقق من جودتها ومن صياغتها اللغوية، والتأكد من قدرتها على قياس ما أعدت لأجله، وذلك عبر تحديد مدى وضوح فقرات الاستبانة، وانتماء كل منها للمحور الذي تنتمي إليه، وسلامتها اللغوية، وإبداء آرائهم حول ما يعتقدون بأنه بحاجة للتعديل أو الحذف أو إضافة أي فقرة. وبعد الأخذ بآرائهم والاطلاع على اقتراحاتهم، عدلت الباحثة فقرات الاستبانة، ومن ثم أخرجتها بصورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، جرى اختيار عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة العقبة، ومن ثم جرى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج الآتي:

جدول (1): معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
المجال الأول: أنماط القيادة التربوية	36	0.839
محور القيادة الديمقراطية.	12	0.833
محور القيادة الأوتوقراطية.	12	0.829
محور القيادة التراسلية.	12	0.867
المجال الثاني: المشكلات المدرسية	18	0.827

0.798	6	محور مشكلات تتعلق بالطالب.
0.814	6	محور مشكلات تتعلق بالمعلم.
0.844	6	محور مشكلات تتعلق بأولياء الأمور.

وتبين أن معاملات ارتباط محاور المجال الأول مع المجال ككل قد تراوحت ما بين (0.829 و 0.867) بينما كان معامل ارتباط المجال الأول بالاستبانة ككل (0.839)، كما تراوحت معاملات الارتباط لمحاور المجال الثاني ما بين (0.798 و 0.844) بينما كان معامل ارتباط المجال الثاني بالاستبانة ككل (0.827)، وهي جميعها قيم معاملات صدق عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، طبقت الباحثة معادلة (ألفا كرونباخ) على بيانات العينة الاستطلاعية، وكانت النتائج الآتي:

جدول (2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
المجال الأول: أنماط القيادة التربوية	36	0.813
محور القيادة الديمقراطية.	12	0.819
محور القيادة الأوتوقراطية.	12	0.831
محور القيادة التراسلية.	12	0.822
المجال الثاني: المشكلات المدرسية	18	0.834
محور مشكلات تتعلق بالطالب.	6	0.745
محور مشكلات تتعلق بالمعلم.	6	0.795
محور مشكلات تتعلق بأولياء الأمور.	6	0.853
الاستبانة ككل	54	0.823

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ألفا قد تراوحت ما بين (0.745 و 0.853)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.823) وجميعها قيم ثبات مرتفعة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وموثوقيتها لتطبيق الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

لتسهيل المعالجة الإحصائية للبيانات وتفسير نتائج الدراسة، جرى تحديد وزن لكل إجابة من إجابات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد صُنّفت الإجابات إلى ثلاث فئات متساوية المدى؛ وذلك لتسهيل الحكم على درجة الاستبانة، عبر المعادلة الآتية: (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد الفئات، $(5-1)/3 = 1.33$ وبذلك تكون الفئات كما يلي:

مدى المتوسطات	درجات التقدير
(2.33-1)	منخفضة
(3.67-2.34)	متوسطة
(5-3.68)	مرتفعة

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق مديري المدارس في العقبة لأنماط القيادة التربوية من وجهة المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تخص هذه المحور، والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لأنماط القيادة التربوية

الترتبة	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	القيادة الديموقراطية	3.49	0.847	متوسطة
2	القيادة الأوتوقراطية	3.06	0.679	متوسطة
3	القيادة التراسلية	2.89	0.648	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن تطبيق أنماط القيادة التربوية قد تراوحت بين (2.89- 3.17) وجميعها كانت بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال النمط الديموقراطي بمتوسط حسابي (3.17) ودرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.06) ودرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال النمط التراسلي بمتوسط حسابي (2.89) ودرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن أكثر الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس في محافظة العقبة هو النمط الديموقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في محافظة العقبة يقومون بمشاركة المعلمين وأعضاء الفريق التعليمي في اتخاذ القرارات المدرسية ويعتبرون آرائهم مهمة في هذا السياق، حيث يمكن أن يكون هذا النمط القيادي مناسباً لتعزيز التشجيع والمشاركة في مجتمع المدرسة، وربما يساعد على تعزيز الرضا والأداء لدى المعلمين والطلاب. على الجانب الآخر، كان تطبيق أنماط القيادة الأوتوقراطي والتراسلي بدرجة متوسطة، حيث يمكن أن تكون القيادة الأوتوقراطية والقيادة التراسلية مناسبة في بعض الحالات حسب الظروف والاحتياجات، ومن الممكن أن يتبنى قادة المدارس مزيجاً من الأنماط القيادية بناءً على الموقف والهدف المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديجاني (2021) التي بينت أن النمط الديموقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي، ودراسة الفريجات والقضاة (2018) التي أشارت إلى أن أكثر الأنماط القيادية التربوية سائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديموقراطي، ودراسة Sarwar, Tariq & Yong (2022) التي توصلت إلى أن غالبية مديري الكليات يمارسون أسلوباً ديمقراطياً في القيادة على مستوى أعلى، بينما اختلفت النتيجة مع دراسة عيسى (2022) التي حصل فيها نمط القيادة التراسلي على أعلى درجة تطبيق، ونمط القيادة الديموقراطي على أدناها.

- القيادة الديموقراطية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمحور القيادة الديموقراطية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير

12	يشجع المدير معلمي المدرسة على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا.	3.94	0.982	مرتفعة
8	يستشير المدير معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات.	3.84	0.879	مرتفعة
7	يتقبل المدير الأفكار والمقترحات من المعلمين بكل احترام.	3.70	0.752	مرتفعة
2	يشارك المدير معلمييه في وضع الخطط التعليمية.	3.63	0.986	متوسطة
9	يصغي مدير المدرسة للعاملين بنحو جيد.	3.57	0.635	متوسطة
11	يوفر المدير المناخ التربوي السليم في المدرسة للقيام بمهامهم المدرسية.	3.56	1.051	متوسطة
1	يظهر مدير المدرسة اهتماماً بمشاعر واحتياجات المعلمين داخل المدرسة.	3.54	0.954	متوسطة
6	يرشد مدير المدرسة المعلمين في تنفيذ الخطط التعليمية.	3.51	0.957	متوسطة
3	يزيد مدير المدرسة من فاعلية العمل بالتحفيز والتشجيع.	3.42	1.010	متوسطة
5	يعزز المدير شعور المسؤولية لدى المعلمين.	3.33	0.645	متوسطة
10	يفوض مدير المدرسة بعضاً من صلاحياته للمعلمين في المدرسة.	2.97	0.548	متوسطة
4	يأخذ المدير وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	2.86	0.756	متوسطة
	محور القيادة الديمقراطية ككل	3.49	0.891	متوسطة

يظهر من الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن تطبيق نمط القيادة الديمقراطية قد تراوحت بين (2.86 - 3.94) وقد حصل المحور ككل على متوسط حسابي (3.49) بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على "يشجع المدير معلمي المدرسة على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يأخذ المدير وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) بدرجة تطبيق متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس في العقبة أنَّ قطاع التعليم يتغير باستمرار، وتطوير المعلمين يمكن أن يساعدهم في مواكبة هذه التغيرات والتكنولوجيا الجديدة وأفضل الممارسات التعليمية، وبالتالي تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم، كما يمكن تفسير ذلك بأن تطوير المعلمين مهنيًا يدل على ديمقراطية مديري المدارس، حيث إنَّ القيادة الديمقراطية تشجع على تطوير معلمي المدرسة عبر تحفيز التعلم الذاتي، فالمعلمون يتعلمون كيفية تحليل احتياجاتهم التعليمية، وتطوير خطط تنمية شخصية لتحقيق أهدافهم المهنية.

- القيادة الأوتوقراطية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمحور القيادة الأوتوقراطية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
9	يميل مدير المدرسة إلى تركيز جميع السلطات بيده.	3.26	0.573	متوسطة
5	ينفرد مدير المدرسة باتخاذ القرارات، دون تقبل آراء الآخرين.	3.25	0.661	متوسطة
1	تربط المدير علاقات محدودة بالمعلمين.	3.23	0.419	متوسطة
3	يرفض المدير أن يبرر تصرفاته.	3.17	0.441	متوسطة
11	يقاوم مدير المدرسة الإبداع والابتكار داخل الإدارة المركزية.	3.14	0.781	متوسطة
8	ينتقد مدير المدرسة المعلمين أمام زملائهم ويحرجهم.	3.12	0.457	متوسطة

7	يهتم المدير بسير العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	3.07	0.675	متوسطة
4	يتقيد المدير بحرفية بالأنظمة والتعليمات.	3.01	0.654	متوسطة
6	قرارات مدير المدرسة سريعة وغير مدروسة.	2.99	0.668	متوسطة
10	يعتمد مدير المدرسة على الغموض في تنفيذ الأنظمة والقوانين.	2.78	0.579	متوسطة
2	يهدد مدير المدرسة المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية.	2.75	0.438	متوسطة
12	يفضل مدير المدرسة أن يكون التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور تحت إشرافه.	2.67	0.657	متوسطة
	محور القيادة الأوتوقراطية ككل	3.06	0.762	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن تطبيق نمط القيادة الأوتوقراطية قد تراوحت بين (2.67- 3.26) وقد حصل المحور ككل على متوسط حسابي (3.06) بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يميل مدير المدرسة إلى تركيز جميع السلطات بيده" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) ودرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على "يفضل مدير المدرسة أن يكون التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور تحت إشرافه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) بدرجة تطبيق متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد بعض المديرين أن الاحتفاظ بالسلطة بيدهم يمنحهم مزيداً من التحكم والأمان في إدارة المدرسة، حيث يرون أن توزيع السلطة قد يؤدي إلى تفرقة وعدم الاستقرار في القرارات والعمليات، كما قد يكون لدى بعض المديرين خوفاً من الفشل في حالة تفويض السلطة للآخرين، حيث يعتقدون أنهم يمكنهم تفادي المشكلات والأخطاء إذا كانوا يتخذون القرارات باستقلالية.

- القيادة التراسلية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمحور القيادة التراسلية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
11	يتيح مدير المدرسة الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة.	3.31	0.720	متوسطة
8	يتردد مدير المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون المدرسة.	3.23	0.423	متوسطة
9	يسمح مدير المدرسة للمعلمين والعاملين بتأجيل أعمالهم.	3.21	0.845	متوسطة
7	يسمح مدير المدرسة للمعلمين استخدام اجتهاداتهم في حل مشكلاتهم.	3.18	0.827	متوسطة
6	لا توجد سياسات وأهداف محددة توجه العمل في المدرسة.	3.14	0.768	متوسطة
5	الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة غير مخطط لها وغير منظمة.	3.10	0.880	متوسطة
1	يفوض مدير المدرسة جميع أعماله للمعلمين.	3.08	0.572	متوسطة
12	يوزع مدير المدرسة المهام والأعمال بين المعلمين دون مراعاة المصلحة العامة.	3.05	0.637	متوسطة
3	يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.	2.95	0.865	متوسطة
2	يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام ويهمل متابعتها.	2.82	0.839	متوسطة
4	ينفرد كل عضو في المدرسة برأيه الشخصي في علاج المشكلات التربوية.	2.63	0.858	متوسطة
10	يميل مدير المدرسة للتهرب من مسؤولياته.	2.54	0.600	متوسطة
	محور القيادة التراسلية ككل	2.89	0.821	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (6) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن تطبيق نمط القيادة التراسلية قد تراوحت بين (2.54- 3.31) وقد حصل المحور ككل على متوسط حسابي (2.89) بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي نصت على "يتيح مدير المدرسة الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) ودرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصت على "يميل مدير المدرسة للتهرب من مسؤولياته" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) بدرجة تطبيق متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ بعض مديري المدارس يميلون إلى نمط القيادة التراسلي وذلك لتخفيف العبء الملقى على كاهلهم، وذلك عبر إعطاء بعض المسؤوليات للمعلمين، كما يجد من أنه من الصعب مراقبة جميع المعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وذلك بسبب ضيق الوقت، كما أنَّ قلّة الخبرة في الإدارة قد تجعل من الصعب على مديري المدارس اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس في العقبة من وجهة المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تخص المحور الثاني، والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير للمشكلات المدرسية

الترتبة	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	مشكلات تتعلق بالطالب.	4.14	0.686	مرتفعة
2	مشكلات تتعلق بالمعلم.	3.87	0.605	مرتفعة
3	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور.	3.67	0.415	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (7) أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول المشكلات المدرسية قد تراوحت بين (3.67- 4.14)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال المشكلات المدرسية التي تتعلق بالطالب بمتوسط حسابي (4.14) ودرجة تقدير مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال المشكلات المدرسية التي تتعلق بالمعلم بمتوسط حسابي (3.87) ودرجة تقدير مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة المشكلات المدرسية التي تتعلق بأولياء الأمور بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة تقدير متوسطة، وهذا يدل على أنَّ أكثر المشكلات المدرسية السائدة لدى المدارس في محافظة العقبة هي المشكلات التي تتعلق بالطالب، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة ديجاني (2021) التي أظهرت أنَّ المشكلات الخاصة بالطلبة تمثل أكثر المشكلات المدرسية في المدارس المتوسطة، بينما تختلف مع دراسة عيسى (2022) التي بيّنت أن أكثر المشكلات المدرسية هي تلك المتعلقة بالمعلمين.

- المشكلات المتعلقة بالطالب

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمحور المشكلات المتعلقة بالطالب مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
------------	--------	-----------------	-------------------	--------------

1	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة عموماً.	4.22	0.633	مرتفعة
4	عبث الطلبة بممتلكات المدرسة العامة من حداثق وأثاث، وغيرها.	4.17	0.780	مرتفعة
3	الغياب المتكرر للعديد من الطلبة من دون وجود عذر مبرر.	4.06	0.637	مرتفعة
2	السلوك العدواني للطلبة وممارسة سلوكيات التمر فيما بينهم.	4.01	0.652	مرتفعة
5	تكرار حادثة السرقة من بعض الطلبة لزملائهم.	3.92	0.789	مرتفعة
6	تأخر بعض الطلبة عن الدوام المدرسي على نحو متكرر.	3.83	0.753	مرتفعة
	محور المشكلات التي تتعلق بالطالب ككل	4.14	0.686	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المشكلات المدرسية التي تتعلق بالطالب قد تراوحت بين (3.83- 4.22) وقد حصل المحور ككل على متوسط حسابي (4.14) بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "ضعف التحصيل الدراسي للطلبة عموماً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تأخر بعض الطلبة عن الدوام المدرسي على نحو متكرر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) بدرجة تقدير مرتفعة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى انعدام الدافعية لدى الطلبة تجاه التعلم مما يدفعهم إلى التهرب والتسرب المبكر من المدرسة، وتأخرهم صباحاً عن الدوام المدرسي مما يعمل على انخفاض تحصيلهم الدراسي، كما أن عدم رصد هذه الظواهر من قبل الإدارة المدرسية ومناقشتها والعمل على حلها والحد منها، قد يزيد الأمر سوءاً.

- المشكلات المتعلقة بالمعلم

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمحور المشكلات المتعلقة بالمعلم مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط الصف وتوزيع وقت الحصّة على نحو ملائم.	3.92	1.033	مرتفعة
1	عدم إنجاز بعض المعلمين للمهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.	3.88	0.869	مرتفعة
6	انخفاض دافعية بعض المعلمين.	3.70	1.043	مرتفعة
3	إهمال بعض المعلمين لإعداد الدروس مسبقاً.	3.62	1.080	متوسطة
4	افتقار بعض المعلمين لمهارات استخدام الوسائل التعليمية المختلفة.	3.54	1.063	متوسطة
2	عدم التزام بعض المعلمين بتطبيق الخطّة التدريسية للفصل الدراسي.	3.51	1.046	متوسطة
	محور المشكلات التي تتعلق بالمعلم ككل	3.87	0.605	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المشكلات المدرسية التي تتعلق بالمعلم قد تراوحت بين (3.51- 3.92) وقد حصل المحور ككل على متوسط حسابي (3.87) بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط الصف وتوزيع وقت الحصّة على نحو ملائم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على "عدم التزام بعض المعلمين بتطبيق الخطّة التدريسية للفصل الدراسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) بدرجة تقدير متوسطة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كثرة الأعباء الملقاة على كاهل المعلمين قد تجعلهم يتكاسلون عن إنجاز المهام الموكلة إليهم في الموعد المحدد،

كما من الممكن ألا يكون لديهم الوقت الكافي لإعداد الدروس مسبقاً، وقد يكون سبب المشكلات المدرسية التي تتعلق بالمعلم هي افتقار بعض المعلمين للخبرة الكافية في ضبط الصف وتوزيع وقت الحصة بما يحقق الأهداف التعليمية المرجوة وتطبيق الخطط الدراسية.

- المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمحور المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
2	ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة في تعديل سلوك أبنائهم الخاطئ.	4.02	0.572	مرتفعة
3	عدم اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أبنائهم ووضعهم الأكاديمي.	3.81	0.611	مرتفعة
4	ممارسة بعض أولياء الأمور الضغط الاجتماعي على إدارة المدرسة.	3.73	0.631	مرتفعة
1	عدم احترام بعض أولياء الأمور للمعلمين والتقليل من شأنهم.	3.71	0.730	مرتفعة
5	عدم تجاوب بعض أولياء الأمور لحضور الأنشطة والحفلات المدرسية.	3.45	0.789	متوسطة
6	عدم اهتمام أولياء الأمور بمجالس واجتماعات الآباء وعدم مشاركتهم فيها.	3.21	0.967	متوسطة
	محور المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور ككل	3.67	0.415	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المشكلات المدرسية التي تتعلق بأولياء الأمور قد تراوحت بين (3.21- 4.02) وقد حصل المحور ككل على متوسط حسابي (3.67) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على "ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة في تعديل سلوك أبنائهم الخاطئ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ودرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصت على "عدم اهتمام أولياء الأمور بمجالس واجتماعات الآباء وعدم مشاركتهم فيها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) بدرجة تقدير متوسطة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى انشغال أولياء الأمور بأعمالهم وبالأموال الحياتية قد يجعل من الصعب عليهم متابعة أبنائهم وحضور اجتماعات أولياء الأمور لمناقشة المشكلات التي تواجه أبنائهم، كما أن وجود عدد من الأبناء في المدرسة قد يجعل من الصعب عليهم متابعة جميع الأبناء خاصة عند اختلاف المدارس وعدم وجودهم في مدرسة واحدة، كما أن هناك بعض اللامبالاة عند بعض الأهالي وعدم اهتمامهم بسلوك أبنائهم، وهذا بدوره يزيد من أعباء الإدارة المدرسية، ويزيد من المشكلات المدرسية.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية التي يتبعها مديرو المدارس في العقبة وحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث جرى استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة ما بين أنماط القيادة المتبعة وبين المشكلات المدرسية

النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط التراسلي
مشكلات تتعلق بالطالب.	0.278*	0.645*
0.294*	0.539*	0.689*
مشكلات تتعلق بالمعلم.		

*0.547	*0.477	*0.398	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور.
*0.643	*0.637	*0.239	المشكلات المدرسية ككل.
* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)			

من القيم الظاهرة في جدول (11) يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين النمط الأوتوقراطي وجميع أنواع المشكلات المدرسية، مما يعني أن النمط الأوتوقراطي لا يعمل على حل المشكلات بل يزيد منها، كما يلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة بين النمط التراسلي وجميع أنواع المشكلات المدرسية، وهذا يدل على أن نمط القيادة التراسلي لا يعمل على حل المشكلات بل يخلق المشكلات، وأخيراً يوجد علاقة ارتباط ضعيفة بين نمط القيادة الديموقراطي وجميع أنواع المشكلات المدرسية، مما يعني أن نمط القيادة الديموقراطية يعمل على حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وذلك من وجهة نظر المعلمين في محافظة العقبة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات يعمل على بناء علاقات أكثر تواصلاً وثقة بين الإدارة والمعلمين والموظفين، وهذا يمكن أن يساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل المدرسة، كما أنه عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات، فإنهم يشعرون بمزيد من الالتزام والمسؤولية تجاه تنفيذ هذه القرارات، وهذا يساعد في تحسين أداء المدرسة وتحقيق الأهداف المدرسية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2022)، ودراسة ديجاني (2021) التي بينت وجود علاقة موجبة بين النمط الديموقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

استنتاجات الدراسة

- أظهرت الدراسة أن نمط القيادة الديموقراطي هو النمط الأكثر تطبيقاً في مدارس محافظة العقبة، مما يشير إلى تفضيل القادة للاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وفقاً للنتائج، جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية في تفضيلات مديري المدارس، مما يشير إلى تركيزهم على اتخاذ القرارات فردياً دون الاعتماد الكبير على المشاركة الجماعية.
- أظهرت النتائج أن المشكلات المدرسية الأكثر تواجهاً تتعلق بالطلبة، مما يشير إلى ضرورة التركيز على حلول لهذه القضايا لتحسين البيئة التعليمية.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي وحل المشكلات المدرسية، مما يبرز أهمية هذا النمط في تحقيق حلول فعالة للتحديات التعليمية.
- في المقابل، أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والتراسلي وحل المشكلات، مما يشير إلى أن هذين النمطين قد يكونان غير فعالين في التعامل مع التحديات المدرسية.
- بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة التعليم وتحقيق تطور في بيئة المدرسة.

التوصيات

- من النتائج التي جرى التوصل إليها، ومن الاطلاع على الدراسات السابقة المذكورة في هذا البحث، خرجت الباحثة بتوصيات مفيدة لتحسين تطبيق أنماط القيادة التربوية في المدارس العقبة؛ ومنها:
- يجب أن تقدم المدارس دورات تدريبية لقادة المدارس بشأن أنماط القيادة التربوية وكيفية تطبيقها بفعالية في البيئة المدرسية.

- يفضل إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، مما يعزز الديمقراطية التربوية ويسهم في حل المشكلات بنحو فعال.
- يجب تعزيز التواصل الفعال بين قادة المدارس وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك مع الطلاب وأولياء الأمور، بهدف فهم وتحليل المشكلات والتعامل معها بنحو فعال.
- يفضل مراجعة سياسات الإدارة التربوية لضمان أنها تعكس أفضل الممارسات في مجال القيادة التربوية، وضمان تحقيق التوازن بين الأساليب المختلفة.
- ينبغي تعزيز ثقافة الاستماع والتفاعل مع وجهات نظر المعلمين والموظفين، حيث يمكن أن يسهم ذلك في فهم أفضل للتحديات والمشكلات التي قد تواجه المدرسة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة التربوية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتأثيرها على التحصيل الأكاديمي للطلبة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو مصطفى، سحر نافذ، ورضوان، عبير صلاح، وبرهوم، أماني خميس، ...، والأغا، محمد عثمان (2020)، دور المرشد التربوي في حل المشكلات المدرسية لطلبة المرحلة الأساسية الدنيا. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 58(1)، (149-205).
- الجاموس، نسرین (2023)، القيادة التربوية وعلاقتها بالضغط التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمهني. *مجلة جامعة البعث- سلسلة العلوم التربوية*، 45(2)، (11-46).
- الجهني، حنان جابر عطية (2022)، أنماط القيادة التربوية لقائدات المدارس الحكومية بوسط جدة وعلاقتها بدافعية العمل لمعلمات الصفوف الأولية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(17)، (106-128).
- الديحاني، سلطان (2021) أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(2)، (255-290).
- ذياب، منيرة محمد جواد (2023)، المشكلات المدرسية ودور الاختصاصي الاجتماعي، بحث ميداني في الأسباب والمعالجات. *مجلة العلوم الأساسية*، 9(15)، (287-324).
- الرويلي، مسعود مرضي (2023)، أنماط القيادة التربوية بمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في أبها الحضرية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 15(15)، (595-640).
- السعدي، حمود علي فهد (2020)، درجة ممارسة أنماط القيادة وفق نظرية المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 112(5)، (2834-2856).
- طيارة، عبير، ودرادكت، أمجد (2018) الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العتيبي، حنان بنت حجاب بن عيد، والثبيتي، خالد بن عواض بن عبد الله (2022)، ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 6(28)، (243-284).
- عسيري، نائلة محمد، وكريم، منى (2020)، واقع ممارسة القيادات المدرسية الأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 57(1)، (11-35).

علي، خيريت الهادي مصباح (2023)، دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية، *مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية*، 2(22)، (20-36).

علي، نصر سالم، وعبد الجليل، مريم سالم (2021)، دور البيئة المدرسية وعلاقتها ببعض المشكلات السلوكية لدى طلاب الشهادة الثانوية بالقسمين (الأدبي والعلمي) دراسة مقارنة، *مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية*، 16، (1-21).

عيسى، بئينة محمد (2022)، مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية*، 2 (1)، (117-140).

الغافري، حمد بن حمود، وروسي بن سامية، وعبد الرحمن، أسماء (2020)، مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(47)، (76-105).

الفريجات، هناء محمود، والقضاة عمر (2018) أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 19 (3)، (494-516).

محمد، طه أحمد أبو سريع (2022)، القيادة التربوية ودورها الفاعل في تعزيز قيم الانتماء والمواطنة لدى معلمي التربية الرياضية في ضوء رؤية مصر 2030، *مجلة علوم الرياضة*، 35(13)، (126-150).

المطيري، النيرة غلاب ساري (2022)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن: النيرة غلاب ساري المطيري، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية*، 2(14)، (1-21).

قائمة المراجع الأجنبية

Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant leadership and religiosity: An indicator of employee performance in the education sector. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 13(4), 391-409.

Abu Mustafa, S., Radwan, A., Barhoum, A., ..., & Al-Agha, M. (2020). The role of the educational counselor in solving school problems for students in the lower basic stage. (In Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 58(1), 149-205

Al-Daihani, S. (2021). Patterns of educational leadership and their relationship to the ability to solve school problems in the middle stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers. (In Arabic). *Journal of Educational Studies and Research*, 1 (2), 255-290.

Al-Farihat, H. M., & Al-Qudah, O. (2018). The prevailing educational leadership styles among public basic school principals in Jerash Governorate from the point of view of their

- teachers. (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 19 (3), 494-516.
- Al-Ghafri, H., Rosni, S, & A'bdul Rahman, A. (2020). The level of educational leadership practice by school principals in the Sultanate of Oman. (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(47), 105-76.
- A'li, K. M. (2023). The role of educational leadership in developing the educational and pedagogical process in educational institutions. (In Arabic). *Al Qartas Journal of Humanities and Applied Sciences*, 2(22), 20-36.
- A'li, N. S., & A'bdel Jalil, M. S. (2021). The role of the school environment and its relationship to some behavioral problems among secondary school students in the two sections (literary and scientific): a comparative study. (In Arabic). *Al Qartas Journal of Humanities and Applied Sciences*, 16, 1- 21.
- Al-Jamoos, N. (2023). Educational leadership and its relationship to organizational pressures among principals of general and vocational secondary education schools. (In Arabic). *Al-Ba'ath University Journal - Educational Sciences Series*, 45(2), 11-46.
- Al-Juhani, H. J. (2022). The educational leadership styles of female leaders in public schools in central Jeddah and their relationship to the work motivation of primary grade teachers from the teachers' point of view. (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(17), 106-128
- Al-Mutairi, A. G. (2022). Styles of educational leadership and their relationship to job satisfaction among secondary school teachers in Hافر Al-Batin Governorate: Al-Nayra Ghallab Sari Al-Mutairi. (In Arabic). *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*, 2(14), 1-21
- Al-O'taibi, H., & Al-Thubaiti, K. A'. (2022). Practicing the dimensions of entrepreneurial leadership among educational leaders in women's education offices in the city of Riyadh. (In Arabic). *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(28), 243-284.
- Al-Ruwaili, M. M. (2023). Styles of educational leadership among early childhood directors and their relationship to morale from the point of view of female teachers in urban Abha. (In Arabic). *Journal of Young Researchers in Educational Sciences of the Faculty of Education, Sohag University*, 15(15), 595-640.
- Al-Sa'adi, H. A. (2020). The degree of practicing leadership styles according to path and goal theory among school leaders in Bisha Governorate. (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 112(5), 2834-2856.

- A'siri, N. M., & Karim, M. (2020). The reality of school leaders practicing situational leadership styles in special education schools in Jeddah Governorate. (In Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 57(1), 11-35
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational administration quarterly*, 52(2), 221-258.
- Dhiab, M. M. J. (2023). School problems and the role of the social worker: field research into the causes and treatments. (In Arabic). *Journal of Basic Sciences*, 9(15), 287-324
- I'ssa, B. M. (2022). The extent to which school principals practice educational leadership styles and their relationship to school problems from the point of view of educational supervisors. (In Arabic). *Middle East Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(1), 117-140.
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 13, 919693.