

BaniKhalaf, Maisaa. (2023). The degree to which government school principals practice their leadership role in supporting the educational process from the teachers' point of view in Irbid city and ways to developed, *Journal of Educational Science* 9(4), 487 - 518

The degree to which government school principals practice their leadership role in supporting the educational process from the teachers' point of view in Irbid city and ways to developed

Dr. Maisaa Mohammad Salem BaniKhalaf

Assistant professor

Hail University-Primary classes

Maisa777@yahoo.com

Abstract:

The educational sector is one of the most important sectors that the state attaches great importance to, and that is why it seeks to improve and develop the school leadership skills in order to support and achieve the educational process goals. This study aims to identify the degree of public-school principals practice of their leadership role in supporting the educational process from the teachers' point of view in Irbid, and ways to develop it. This study used the descriptive approach by designing a questionnaire and distributing it to a sample of 320 public school teachers in Irbid. The study showed that the degree of government school principals in Irbid city exercising their leadership role (change leadership, innovation, and ethics) is high from the teachers' viewpoint. It also showed that there are differences in the degree of public school principals' exercise of their leadership role to support the educational process from the teachers' point of view due to the variable of gender and in favor of females, to the variable years of experience and in favor of those who have less than 5 years of experience, to the variable of the educational stage in the school and in favor of the primary stage, and there are no differences attributable to for the educational qualification variable. The study recommended the need to prepare a guide for the leadership role of school principals in order to disseminate leadership skills that support the educational process among all school principals in Jordan.

Keywords: School principals, leadership role, educational process.

بني خلف، ميساء. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها. *مجلة العلوم التربوية*، ٩ (٤)، ٤٨٧ - ٥١٨

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها

د. ميساء محمد سالم بني خلف^(١)

المستخلص:

يعتبر القطاع التعليمي من أهم القطاعات التي توليها الدولة أهمية كبيرة؛ لذلك تسعى إلى تحسين وتطوير مهارات مديري المدرسة القيادية في سبيل دعم وتحقيق أهداف العملية التعليمية. حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية، من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد، وسبل تطويرها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة بلغت ٣٢٠ من معلمي المدارس الحكومية في مدينة إربد. أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم القيادي (قيادة التغيير، الابتكار، والأخلاق) مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت أيضاً وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية. من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح من يملكون خبرة أقل من ٥ سنوات، لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة، ولصالح المرحلة الابتدائية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دليل إرشادي للدور القيادي لمديري المدارس، بهدف نشر وتعميم المهارات القيادة الداعمة للعملية التعليمية بين جميع مدراء المدارس في الأردن.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، الدور القيادي، العملية التعليمية.

(١) أستاذ مساعد في جامعة حائل - قسم الصفوف الأولية، Maisa777@yahoo.com

المقدمة:

يعتبر القطاع التعليمي من أولى القطاعات التي توليها الدول أهمية كبرى لما لها من أثر في بناء جيل المستقبل ، حيث يعد الكادر البشري المؤهل جيداً قوةً للدولة ، وبما أن المدير هو اللبنة الأساسية للمدرسة وبقدرته وكفاءته القيادية يكون قادراً على بناء فريق عمل مُتّحد قادر على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ويعرف القائد بأنه الشخص المنظم والموجه للأفراد والمجموعات لتحقيق الأهداف الموضوعة دون الاخلال بالأنظمة والقوانين والعادات والأخلاق (عياد ، ٢٠١٩) ، ولتكون إدارة القائد فاعلة يجب ان تكون إدارة هادفة ، إيجابية ، اجتماعية وإنسانية (درادكة والإبراهيم ، ٢٠٢٠)

تقع مسؤولية دعم ونجاح العملية التعليمية على الكادر التعليمي بشكل عام وعلى مدير المدرسة بشكل خاص ، لذلك على مدير المدرسة أن يتمتع بمهارات قيادية قادرة على إدارة كافة الأطراف المعنية من طلاب ، مدرسين ، مشرفين ، وأولياء الأمور ، لإنجاح وتحقيق أهداف العملية التعليمية ، لذلك على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات قيادة التغيير ، الابتكار والأخلاق.

أما قيادة التغيير؛ فهي إحدى أبرز التوجهات الحديثة ، باعتبارها نمط قيادي ينقل العملية التعليمية إلى مواكبة الممارسات الفضلى العالمية (العزام ، ٢٠١٦) ، وقد يكون مجال التغيير تكنولوجياً ، بإدخال أساليب وطرق تقنية جديدة بهدف دعم العملية التعليمية ، التغيير التنظيمي ، ويكون بتوزيع العمل والمسؤوليات ، تفويض الصلاحيات والإشراف ، التغيير الإنساني ويكون بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والمجموعات ، وأخيراً التغيير في العمل ، ويكون بتغيير أهداف وسياسات العمل لإنجاز أهداف العملية التعليمية بكفاءة أعلى (صيام ، ٢٠١٧). أما قيادة الأخلاق وهي من أهم ما يجب أن يتمتع به مدير المدرسة ، لأنها المحرك الرئيس الذي يوضح ويحدد العلاقات العملية والإنسانية ما بين كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (السعوة ، ٢٠١٦).

إنّ التقدم الذي يشهده العالم في القطاع التعليمي لا يأتي إلا من خلال الإبداع والابتكار ، لذلك على مدير المدرسة أن يتمتع بالقدرة الابتكارية ، والتي تخلق بيئة مشجعة لطرح الأفكار الجديدة ، التي تدعم وتطور العملية التعليمية ، يجب أن تتوفر مجموعة من القيم لدعم الابتكار ، ومنها: تقبل الأفكار الجديدة وتقييمها المستمر ، التعلم المستمر ، تقبل المخاطرة وال فشل ، تقبل وجهات النظر المختلفة ، والعمل بروح الفريق الواحد (أبو عجوة ، ٢٠١٨).

ولأهمية هذا الموضوع بحثت هذه الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس لثلاثة أنماط من القيادة (قيادة الابتكار ، التغيير ، والأخلاق) في دعم العملية التعليمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد الواقعة شمال الأردن وسبل تطويرها.

مشكلة الدراسة

أن دعم العملية التعليمية وتحسينها وتطويرها عملية مستمرة بهدف تحسين مخرجات التعليم ، وبناء جيل قادر على مواجهة المستقبل بكفاءة وفاعلية ، وتقع هذه العملية على عاتق الهيئة التدريسية ، وحيث أن مدير المدرسة هو المحرك الرئيسي للعملية التعليمية فعليه أن يتحلى بمهارات قيادية متعددة ومنها: قيادة الابتكار ، قيادة التغيير ، وقيادة الأخلاق ، ليكون قادراً على إحداث التطوير والتحسين في العملية التعليمية.

أظهرت نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٧) أن هناك عدة معوقات تواجه قائدات المدارس بالمدارس المتوسطة بجدة في ممارسة قيادة التغيير ، منها ما هي إدارية وأخرى فنية ، جاءت بدرجة عالية ، كما أظهرت دراسة عياد (٢٠١٩) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة ، ولذلك يجب تعزيز مهارات مديري المدارس القيادية على اختلافها وتعددتها بهدف دعم العملية التعليمية.

وقد تمر العملية التعليمية بعدة متغيرات داخلية وخارجية تؤثر على سير هذه العملية ، لذلك لا بد من التأقلم والتغيير بما يتوافق وهذه المتغيرات ، ويحافظ على جودة واستمرارية العملية التعليمية ، ومن المؤكد أنّ المحرك الرئيسي لعملية التغيير هو مدير المدرسة ، لذا عليه أن يتحلى بالعديد من المهارات القيادية ليكون قادراً على إدارة الموقف لدعم العملية التعليمية (الظفر والعمود ، ٢٠١٩).

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مدينة إربد لدورهم القيادي وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، وقد تناولت الدراسة ثلاث مجالات للدور القيادي لمديري المدارس وهي: قيادة التغيير ، قيادة الابتكار ، وقيادة الأخلاق.

أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو: ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟
٢. ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة الابتكار في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟
٣. ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة الأخلاق في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية ، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية؟

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال القيمة المعرفية المضافة التي قد تسهم فيها ، من خلال البحث في الأدب النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة الرئيسة ، حيث يعتبر موضوع البحث (درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها) موضع اهتمام أصحاب القرار في القطاع التعليمي الأردني ، لأن الغاية هي دعم العملية التعليمية والذي يسهم بشكل كبير في بناء جيل المستقبل ، حيث تصبو الدراسة لأن تكون قيمة مضافة إلى حقل المعرفة العلمية.
- **الأهمية التطبيقية:** تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة والتي قد تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية ، حيث شملت الدراسة ثلاث متغيرات للدور القيادي لمديري المدارس وهي (قيادة الابتكار ، قيادة التغيير ، وقيادة الاخلاق) بينما تناولت الدراسات السابقة متغيراً واحداً للبحث.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف على وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد/ قسبة إربد الأولى بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي (قيادة الابتكار ، قيادة التغيير ، وقيادة الأخلاق) بغرض دعم العملية التعليمية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المعلمين الذين يعملون في المدارس الحكومية في مدينة إربد/ قسبة إربد الأولى.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر كانون الثاني إلى شهر نيسان/ ٢٠٢١ م.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمين المدارس الحكومية في مدينة إربد.

مصطلحات الدراسة

- **قيادة التغيير:** عرفت اصطلاحاً بأنها: "سلوك القائد التربوي على مستوى المدرسة ، الذي يؤدي إلى تغيير (تطوير وتحسين) ، المخرجات التربوية ، من خلال استراتيجيات معينة بحيث يصبح التغيير وسيلة وليس غاية ، وقيادة التغيير تعمل على خلق مناخ مناسب لإحداث تغيير إيجابي بين أعضاء الفريق" (العزام ، ٢٠١٦) ، وعرفت الدراسة قيادة التغيير إجرائياً: بأنها اتباع مديري مدارس مدينة إربد سياسات وأساليب التغيير الحديثة لإحداث تعديلات تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية ، ووضع خطة بتسلسل زمني لتطبيق عملية التغيير.
- **قيادة الابتكار:** تعرف اصطلاحاً بأنها: "مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون ، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية ، وأكثر خدمة للمجتمع" (جبريني ، ٢٠١٦) ، وقد عرفت الدراسة إجرائياً: بأنها تبني وتطبيق مديري مدارس مدينة إربد طرق وأساليب جديدة بناءً على مقترحات من الهيئة التدريسية على أن تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية.
- **قيادة الأخلاق:** عرفت اصطلاحاً بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ، وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين" (الجعيثني ، ٢٠١٧) ، وقد عرفت الدراسة إجرائياً: بأنها

سلوك مديري مدارس مدينة إربد المقترن بالمبادئ والمعايير الإنسانية والتي تتوافق مع ثقافة المجتمع وطريقة تعامله مع الهيئة التدريسية بهدف دعم العملية التعليمية.

- العملية التعليمية: تعرف اصطلاحاً بأنها "عملية تنظيمية للإجراءات التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف ، وخاصة لدى عرضه للمادة الدراسية وتسلسله في شرحها" (لبوخ ، ٢٠١٧).

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: قيادة الابتكار

توفير بيئة تشجع الإبداع والابتكار من إحدى أهم مسؤوليات مدراء المدارس على مستوى القطاع التعليمي ، لما للإبداع والابتكار من تأثير على تنمية العمل الجماعي والتفكير البناء وإضفاء جو من التنافس الإيجابي.

تعرف القيادة الابتكارية بأنها "القيادة القادرة على توليد وجمع الأفكار الجديدة ، سواء عن طريقها أم عن طريق العاملين معها ، أم من مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار ، وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها" (أبو عجوة ، ٢٠١٨).

يجب أن يتوفر في القائد التربوي معايير وسمات الابتكار وتعرف بالقدرة الابتكارية ، والتي تساعد المدير على خلق الأفكار الجديدة الإبداعية والتي تسهم في تطوير وتحسين العملية التعليمية ، وتساعد على حل المشاكل ومواجهتها بطرق ابتكارية ، ويجب أن يكون القائد قادراً على التخطيط والتحليل والتقييم في سبيل تطبيق الفكرة الجديدة (Serdyukov , 2017).

لذلك يجب أن تتوفر عدة عناصر لتحقيق قيادة الابتكار وهي: العمل الجماعي ، فالمدير لوحده غير قادر على تحقيق الفكرة الابتكارية ، وتوفير ثقافة المتناقضات (كالنجاح والفشل ، القوانين الصارمة والاستثناءات) ، وأن تتواجد عقلية قيادية استثنائية لديها تصور أو رؤيا مستقبلية يمكن تحقيقها بوجود فريق عمل متعاون مدرك لواجباته ومسؤولياته ويتقبل الفشل كمحفز للاستمرار ، والتعلم من الفشل كدروس مستفادة في سبيل الوصول إلى الرؤيا (ادموندسون ، ٢٠١٦).

ومن معوقات تحقيق الابتكار: الالتزام التام بالتعليمات والقوانين ، الخوف من الفشل ، وضعف الثقة بالنفس ، ومقاومة البعض للتغيير ، وانتقاد الأفكار الجديدة باستمرار ، وعدم وجود قيادة مشجعة وداعمة للأفكار الجديدة ، وعدم توفر المال الكافي لتنفيذ هذه الأفكار ، والقيم الاجتماعية السائدة والتي قد تحول دون تقبل الأفكار الجديدة (جبريني ، ٢٠١٦).

المبحث الثاني: قيادة التغيير

أن عملية التغيير من سمات العصر الحالي ، حيث أن التغييرات تحدث بشكل مستمر ومن كافة الجوانب ، لذلك على مؤسسات الدولة عامة والقطاع التعليمي بشكل خاص أن يستعد لإجراء التغييرات بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

وتعرف إدارة التغيير في القطاع التعليمي: بأنها عملية منظمة تأتي لمواكبة الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة بحيث تعمل على تفحص البيئة التعليمية الحالية وما تحتاج إليه لإحداث التغيير المطلوب من خلال خطة تغيير تستخدم أساليب وطرق التغيير الحديثة (مريم ، ٢٠١٦).

أن الطبيعة البشرية تقاوم التغيير بالعادة ولذلك تنشأ العديد من التحديات التي تواجه القائد في سبيل تحقيق التغيير منها: الرضا التام عن الوضع الحالي ، وغياب التواصل الفعال ما بين أفراد المؤسسة ، وعدم وجود رؤية واضحة للتغيير ، وعدم استخدام أساليب التغيير الحديثة. وعدم وجود خطة لتحقيق عملية التغيير من التحديات التي تواجه القائد لإحداث التغيير (Muia , 2015).

تكمن أهمية التغيير في التأقلم مع متغيرات الحياة ، الحفاظ على الحيوية المنتجة ، الرغبة في التطوير والتحسين ، الارتقاء بالأداء باتباع الأساليب والطرق الحديثة ، تحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري ، كما لم يعد التغيير خيارا وإنما على المؤسسات أن تتخذ من التغيير أساسا لتحسين وتطوير أداءها (أبو عوجة ، ٢٠١٨).

يجب على القطاع التعليمي أن يستقطب القادة القادرين على إحداث التغيير ، وأن تعمل على تطوير مهاراتهم بما يتوافق مع أساليب التغيير الحديثة (الزهراني ، ٢٠١٧).

المبحث الثالث: قيادة الأخلاق

تعتبر الأخلاق والقيم في غاية الأهمية لتوجيه السلوك الإنساني ، ويبرز دورها في القيادة ، فالمدیر القائد الذي يتمتع بمبادئ وأخلاق بالإضافة الى الجوانب الأخرى الفنية والإدارية ، سيعكس ذلك على الكادر التدريسي وعلى إنجازات المدرسة بشكل عام.

تعرف قيادة الأخلاق بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدماً بذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لنفسه ومجتمعه" (ناصر والدجاني ، ٢٠١٨). وينظر

إلى قيادة الأخلاق على أنها الالتزام بالمبادئ والمعايير المقبولة مجتمعيًا لسلوكيات الإنسان وعلاقته مع الآخرين ، بحيث يظهر القائد بالصورة المثلى التي يقتدى بها (An-chih et al. , 2017).

الدور القيادي الأخلاقي الفاعل يشمل مهارات على المستوى الفردي والجماعي ، وتعتبر القدرة على مواجهة المشاكل وحلها وتوظيف القيادة الأخلاقية أثناء ذلك من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد (غنيم ، ٢٠٢٠).

لذلك على المدير أن يتحلى بالأخلاق والقيم الإسلامية ، والالتزام بالتعليمات والقوانين التي تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية ، ونشر الخصال الحميدة ، ويعتبر توفير الثقة ما بين المدير والكادر التدريسي أمرًا في غاية الأهمية ويستطيع المدير القيام بذلك من خلال تفويض الصلاحيات ، لأن المدير غير قادر على إنجاز كافة المسؤوليات لوحده (درادكة والمطيري ، ٢٠١٧).

ومن سمات القائد الأخلاقي أن يتحلى بالرقابة الذاتية ، تطبيق العدالة والمساواة في كافة المسائل داخل وخارج المدرسة ، المرونة ، تطبيق سياسة الباب المفتوح ، تطبيق معايير العمل الجماعي ، إيلاء تدريب وتأهيل وتحفيز المعلمين أهمية كبيرة ، دراسة احتياجات أصحاب العلاقة والعمل على تلبيتها ، وتطبيق العلاقات الإنسانية (الفقيه ، ٢٠١٩).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- دراسة (حراحشة ، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في مدينة المفرق ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٦١٥) معلمًا ، وقد أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية متوسطة من وجهة نظر المعلمين ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فارق ذو دلالة إحصائية لتقديرات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادة وفق متغير المؤهل العلمي وتعود إلى الدراسات العليا ، ومتغير سنوات الخبرة ، وتعود إلى من يملكون الخبرة الطويلة ، بينما لا يوجد فارق ذو دلالة إحصائية بناءً على متغير الجنس ، وقد أوصت الدراسة بتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

- دراسة (عياد ، ٢٠١٩): هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة والمشرفين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال توزيع استبانة على جميع المعلمين والمشرفين وعددهم (٣٨٠) معلماً و (١١) مشرفاً ، تم استرداد (٢٩٤) استبيان من المعلمين ، و(٨٦) استبيان من المشرفين ، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الابتكارية كان بدرجة متوسطة ، ودرجة امتلاكهم للقيم التنظيمية كان متوسطاً أيضاً ، وأن هناك علاقة إيجابية ما بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.
- دراسة (عسيلان ، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة ، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت (١٢٥) مشرفة باستخدام الحصر الشامل ، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية والإدارية والفنية مرتفعاً من وجهة نظر المشرفات ، وقد أوصت الدراسة بتطوير وتحسين المهارات القيادية لدى قائدات المدارس عن طريق إلحاقهن بدورات تدريبية متخصصة.
- دراسة (الجعيثني ، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الأخلاق وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في قطاع غزة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٤٥٠) معلماً ، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الأخلاق مرتفعة وبنسبة ٨٧٪ ، وأن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة أيضاً وبنسبة ٩٠٪ ، كما أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية إيجابية ما بين ممارسة مديري المدارس لقيادة الأخلاق ، وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة (الزهراني ، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والفنية لممارسة قيادة التغيير التي تواجه قائدات المدارس المتوسطة في مدينة جدة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت ١٣٠ قائدة ، توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معوقات لممارسة قيادة التغيير منها ما هي إدارية وأخرى فنية وبدرجة عالية في مدارس جدة المتوسطة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير الخبرة في المعوقات الفنية

والإدارية لممارسة قيادة التغيير عند قائدات مدارس جدة المتوسطة ، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف عملية التدريب لقائدات المدارس وتوفير مناخ مناسب للحد من مقاومة التغيير.

- دراسة (العزام ، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة إربد ، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (٤٨٥) معلماً ، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير كانت متوسطة ، وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول أساليب وطرق التغيير الحديثة ، وذلك لتحقيق التغيير المناسب بمرونة عالية.

- دراسة (الرواد وحجازي ، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في مدينة معان في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت (٢٥٠) معلماً ، توصلت الدراسة إلى أن درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين متوسطة ، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس حيث تعود للذكور في مجال الإدارة وتحسين البيئة المدرسية وإلى الإناث في مجال العملة التدريسية ، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات عدا مجال العلاقات الاجتماعية لصالح المؤهل العلمي ، تعود إلى من يملكون الدراسات العليا.

- دراسة (السعوة ، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري المدارس الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية عنقودية من لواء سحاب ، الموقر ، والجيزة بلغت (٣٢٠) معلماً ، توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري المدارس مرتفعة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Fessehatsion , 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تسهيل التغيير في عملية التعليم والتعلم ، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة العشوائية الهادفة (٦٢) معلماً من خمس مدارس

ابتدائية في أسمرة لضمان تمثيل السكان ذوي الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة ، أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يعتقدون أن مديري المدارس الابتدائية في أسمرة قاموا بتسهيل تنفيذ التغيير الذي أدخلته وزارة التربية والتعليم ، كما أنهم يعتقدون أن المبادئ كانت تسعى جاهدة لتسهيل التغيير من خلال ممارسة أسلوب القيادة المناسب وتوفير الموارد وتعبئتها ، ممارسة دور إشرافي ، توفير برامج التدريب والتطوير المدرسية ، وخلق قنوات اتصال مناسبة.

- دراسة : (Abu-Shreah&Zidan , 2017) تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للابتكار وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين في مدارس كفر مندا ، يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات وعددهم (٤١٥) معلماً ، وعينة الدراسة من (٢٠٥) معلماً ومعلمة ، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للابتكار مرتفعة ، وأن درجة التطور المهني لمعلمي المدارس كانت كبيرة من وجهة نظر المعلمين ، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس في مجالات مديري المدارس الذين يمارسون الابتكار وتقديراتهم للتطور المهني للمعلم ، وأوصت الدراسة بالعمل على التدريب المستمر لمديري المدارس بما يواكب التطورات في مجال الابتكار.
- دراسة (Lee & Li , 2015): هدفت الدراسة إلى وصف قيادة مدير المدرسة وسياق ثقافة المعلم الكلية للمدرسة التي طورت فريقاً حائزاً على جوائز في مدرسة ابتدائية؛ أظهرت الدراسة أن مجموعة المعلمين الحائزة على جوائز في المدرسة تمكنت من تسهيل تطوير التعاون المهني وتعليم الابتكار داخل المدرسة وتحويل المدرسة إلى مجتمع تعليمي. وكان لقادة المدرسة وخاصة المدير تأثير حاسم على تنمية ثقافة معلم المدرسة من خلال تصميمهم وتشجيعهم ، وقد لعب مدير المدرسة وكبار المعلمين في المدرسة دوراً نموذجياً وقيادياً في تشكيل ثقافة مدرسية عالية الجودة من أجل التطوير المهني.

التعليق على الدراسات السابقة

هدفت جميع الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة القيادة ، ولكن تناولت الدراسات السابقة في المجمل متغيراً واحداً لقيادة مديري المدارس ، دراسة (السعوة ، ٢٠١٦) بحثت في درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري المدارس ، دراسة (الرواد وحجازي ، ٢٠١٦) بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الابداع ، دراسة عياد (٢٠١٩) ،

دراسة (Lee & Li ، 2015) ودراسة (Abu-Shreah&Zidan ، 2017) بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الابتكار ، دراسة الزهراني (٢٠١٧) ، دراسة (العزام ، ٢٠١٦) ودراسة (Fessehatsion ، 2017) بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير ، دراسة (الجعيثني ، ٢٠١٧) بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الاخلاق ، دراسة (عسيلان ، ٢٠١٧) ودراسة (حراحشة ، ٢٠٢٠) بحثتا في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية بشكل عام. وقد استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. بينما بحثت هذه الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الابتكار ، قيادة التغيير ، وقيادة الاخلاق مجتمعة ، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة كالمنهج الذي اتبعته الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة واجراءاتها

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يبلغ عدد مجتمع الدراسة ١٩٥٠ معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في قسبة إربد الأولى وبالعودة إلى دراسة (Taherdoost ، 2017) تم تحديد عينة الدراسة والذي يبلغ ٣٢٠ معلماً ومعلمة ، كما استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة الدراسة.
- **أداة الدراسة:** صمم الباحث استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وقد شملت الاستبانة أربعة أجزاء كالتالي: الجزء الأول: وشمل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة ، الجزء الثاني: وشمل عشرة فقرات حول ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير ، الجزء الثالث: وشمل عشرة فقرات حول ممارسة مديري المدارس لقيادة الابتكار ، والجزء الرابع والأخير: وشمل عشرة فقرات حول ممارسة مديري المدارس لقيادة الاخلاق ، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي بحيث تم إعطاء الدرجة (٥) لموافق بشدة ، الدرجة (٤) لموافق ، الدرجة (٣) لمحايد ، الدرجة (٢) يغير موافق ، والدرجة (١) لغير موافق بشدة.
- **صدق الاستبانة:** يعني صدق الاستبانة أن الاستبانة قادرة على قياس ما أعدت من أجله ، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالطريقتين التاليتين:

١. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولى على أربعة من الخبراء والباحثين للاستفادة من خبراتهم في تدقيق الاستبانة والتأكد من ملائمة كل فقرة للمجال المرتبطة به ، وأن الاستبانة قادرة على قياس ما أعدت من أجله ، وقد أجريت التعديلات التي ذكرها المحكمين للخروج بالصورة النهائية للاستبانة.

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب مدى ارتباط كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه ، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وظهرت النتائج كالتالي:

جدول (١)

نتائج صدق الاتساق الداخلي

المجال الأول / قيادة التغيير			المجال الثاني / قيادة الابتكار			المجال الثالث / قيادة الاخلاق		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
١	٠,٧٧٠**	٠,٠١	١	٠,٧٥٠**	٠,٠١	١	٠,٧٣٩**	٠,٠١
٢	٠,٨٣٩**	٠,٠١	٢	٠,٨٥١**	٠,٠١	٢	٠,٨٢٧**	٠,٠١
٣	٠,٧٨٩**	٠,٠١	٣	٠,٨٥١**	٠,٠١	٣	٠,٨١٢**	٠,٠١
٤	٠,٨٤١**	٠,٠١	٤	٠,٨٠٦**	٠,٠١	٤	٠,٧٧٨**	٠,٠١
٥	٠,٨٠٣**	٠,٠١	٥	٠,٨٠٤**	٠,٠١	٥	٠,٨٥٥**	٠,٠١
٦	٠,٨٤٦**	٠,٠١	٦	٠,٨٠٤**	٠,٠١	٦	٠,٨١٤**	٠,٠١
٧	٠,٨٤١**	٠,٠١	٧	٠,٨٠٤**	٠,٠١	٧	٠,٧٥١**	٠,٠١
٨	٠,٧٦٢**	٠,٠١	٨	٠,٨١١**	٠,٠١	٨	٠,٧٨٧**	٠,٠١
٩	٠,٧٤٩**	٠,٠١	٩	٠,٧٦٣**	٠,٠١	٩	٠,٨٢٩**	٠,٠١
١٠	٠,٧٢٤**	٠,٠١	١٠	٠,٧١٧**	٠,٠١	١٠	٠,٦٩٩**	٠,٠١

يظهر الجدول رقم (١) أعلاه أن قيمة معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور قيادة التغيير موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور والدرجة الكلية للمحور وبذلك فهي قادرة على قياس ما أعدت من أجله. إن قيمة معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور قيادة الابتكار موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور والدرجة

الكلية للمحور وبذلك فهي قادرة على قياس ما أعدت من أجله. وان قيمة معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور قيادة الاخلاق موجبة ، ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (٠ , ٠١) فأقل ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور والدرجة الكلية للمحور وبذلك فهي قادرة على قياس ما أعدت من أجله.

٣. ثبات الاستبانة: ويعني أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها عند تطبيقها عدة مرات على العينة نفسها ضمن فترات زمنية مختلفة ، وقد استخدمت الدراسة طريقة كرومباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وظهرت النتائج كالتالي:

جدول (٢)

نتائج ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
٠,٩٣٧	١٠	المجال الأول: قيادة التغيير
٠,٩٣٦	١٠	المجال الثاني: قيادة الابتكار
٠,٩٣٤	١٠	المجال الثالث: قيادة الاخلاق
٠,٩٣٦	الثبات العام	

يظهر من خلال الجدول رقم (٢) أعلاه أن معامل الثبات مرتفع حيث بلغ (٠,٩٣٦) لمحاور الاستبانة الثلاث ، وهذا يشير إلى أن ثبات الاستبانة مرتفع جدا وبذلك يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة فيما لو أعيد توزيعها على عينة الدراسة عدة مرات بفترات زمنية مختلفة.

٤. أساليب التحليل الإحصائي: استخدمت الدراسة لتحليل البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة ٢٤ ، وقد استخدمت الدراسة الاختبارات التالية:

- ◀ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- ◀ للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل كرومباخ ألفا.
- ◀ للجزء الأول من الاستبانة (البيانات الشخصية) تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة للإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة ويتم

احتساب الأهمية النسبية وفق المعادلة التالية:

$$\text{درجة الممارسة} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{5}$$

$$\text{درجة الممارسة} = \frac{1-5}{5} = 1,80$$

وبناءً على ما يلي تكون درجة الممارسة كالتالي:

- قليلة جداً من ١ الى ١,٨
- قليلة من ١,٨١ الى ٢,٦٠
- متوسطة من ٢,٦١ الى ٣,٤٠
- مرتفعة من ٣,٤١ الى ٤,٢٠
- ومرتفعة جداً من ٤,٢١ الى ٥

٥. للتعرف على الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية في المدرسة تم استخدام اختبار التباين الثلاثي ANOVA والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

عرض النتائج ومناقشتها

البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول (٣)

البيانات الشخصية لعينة الدراسة البالغة (٣٢٠)

متغيرات البحث	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	٩٤	٢٩,٤٪
	أنثى	٢٢٦	٧٠,٦٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦٦	٥١,٩٪
	ماجستير	٨٨	٢٧,٥٪
	دكتوراه	٦٦	٢٠,٦٪

متغيرات البحث	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية من إجمالي العينة
المرحلة التعليمية	ابتدائي	١٢٥	٣٩,١٪
	إعدادي	٩١	٢٨,٤٪
	ثانوي	١٠٤	٣٢,٥٪
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٣٢	٤١,٣٪
	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات	٨٥	٢٦,٦٪
	من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة	٦٢	١٩,٤٪
	١٥ سنة فأكثر	٤١	١٢,٨٪

يظهر من الجدول رقم (٣) أعلاه أن أغلبية المستجيبين من الإناث بعدد ٢٢٦ (٧٠,٦٪) ، والذكور بعدد ٩٤ (٢٩,٤٪) ، كما ويظهر أن أغلبية المستجيبين من حملة البكالوريوس بعدد ١٦٦ (٥١,٩٪) ، يليها الماجستير بعدد ٨٨ (٢٧,٥٪) وأخيرا حملة الدكتوراة بعدد ٦٦ (٢٠,٦٪) ، أما فيما يتعلق بالمرحلة التعليمية فإن أكثر المستجيبين من المدارس الابتدائية بعدد ١٢٥ (٣٩,١٪) ، يليها المدارس الثانوية بعدد ١٠٤ (٣٢,٥٪) وأخيرا المدارس الإعدادية بعدد ٩١ (٢٨,٤٪) ، وأخيرا فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فإن أغلبية المستجيبين يمتلكون أقل من ٥ سنوات خبرة بعدد ١٣٢ (٤١,٣٪) ، ثم من يملكون من ٥ الى ١٠ سنوات خبرة بعدد ٨٥ (٢٦,٦٪) ، ثم من ١١ الى ١٥ سنة بعدد ٦٢ (١٩,٤٪) وأخيرا من يملكون ١٦ سنة خبر فأكثر بعدد ٤١ (١٢,٨٪).

إجابة السؤال الفرعي الأول: ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟
للإجابة عن هذا السؤال أجري حساب للمتوسط والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تشير إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير والجدول أدناه يبين ذلك:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال قيادة التغيير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يظهر مدير المدرسة رغبة كبيرة للقيام بالتغيير في المدرسة لدعم العملية التعليمية.	٤,٣٥	٨٨٠٠٠	مرتفعة جدا	١
٢	يراعي مدير المدرسة المرونة والاستمرارية في التخطيط المستند لإدارة التغيير.	٤,٢٨	٨٠٢٠٠	مرتفعة جدا	٢

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣	يبدل مدير المدرسة جهوداً كبيرة عند صياغة خطة التغيير لضمان نجاح تطبيقها لدعم العملية التعليمية.	٤,٢٢	٠,٩٢٥٠	مرتفعة جداً	٣
٤	يعتمد مدير المدرسة منهجية واضحة لإحداث التغيير.	٤,١١	٠,٩٥٥٠	مرتفعة	٦
٥	يضع مدير المدرسة خطة التغيير ضمن الإمكانيات المادية الممكنة.	٤,١٥	٠,٨٨٤٠	مرتفعة	٤
٦	يضع مدير المدرسة خطة لتنفيذ التغيير ضمن الإمكانيات البشرية الممكنة.	٤,١٠	٠,٩٣٨٠	مرتفعة	٧
٧	يستخدم مدير المدرسة أساليب واستراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير	٤,١٢	٠,٩٥١٠	مرتفعة	٥
٨	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات للأعضاء لاتخاذ القرار المناسب حول عملية التغيير.	٤,٠٨	٠,٩٤١٠	مرتفعة	٨
٩	يواجه مدير المدرسة مقاومة التغيير بأسلوب مهني يضمن حشد جهود الجميع لتحقيق التغيير.	٤,١٥	٠,٨٦٥٠	مرتفعة	٤
١٠	يشيد مدير المدرسة بإنجازات وجهود القائمين بعملية التغيير في دعم العملية التعليمية.	٤,١٥	٠,٨٥٨٠	مرتفعة	٤
	المتوسط العام	٤,١٧	٠,٨٩٩	مرتفعة	-

يظهر من الجدول رقم (٤) أعلاه أن فقرات قيادة التغيير العشرة جاءت بدرجة مرتفعة جداً إلى مرتفعة ، ويظهر أن المتوسط الحسابي العام لمجال قيادة التغيير (٤,١٧) وبذلك فإن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين مرتفعة ، والانحراف المعياري العام لكامل المجال (٠,٨٩٩).

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم في قيادة التغيير مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن هناك عدة معوقات لممارسة قيادة التغيير منها ما هي إدارية وأخرى فنية وبدرجة عالية في مدارس جدة المتوسطة ، ودراسة العزام ، (٢٠١٦) حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة إربد كانت متوسطة في المجالات التالية (الرؤيا المستقبلية ، صياغة الأهداف ، الابتكار والإبداع ، الأسوة الحسنة ، الثقافة التنظيمية ، هيكلية التغيير ، وتهيئة البيئة الملائمة للتغيير) ، ولكنها اتفقت مع نتيجة دراسة (Fessehatsion, 2017) والتي أظهرت أن المعلمين يعتقدون أن مديري المدارس الإعدادية في أسمره قاموا بتسهيل تنفيذ التغيير الذي أدخلته وزارة التربية والتعليم.

إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة الابتكار في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟

للإجابة عن هذا السؤال أجري حساب للمتوسط والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تشير إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة الابتكار والجدول أدناه يبين ذلك:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال قيادة الابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في العملية التعليمية.	٤,٢٥	٠,٨٧٧٠	مرتفعة جدا	١
٢	يقدم مدير المدرسة أساليب تعليمية جديدة تساعد المعلمين في العملية التعليمية.	٤,١٣	٠,٧٨٥٠	مرتفعة	٥
٣	يهتم مدير المدرسة بنجاح الاقتراحات أو الأساليب الجديدة الداعمة للعملية التعليمية.	٤,١٥	٠,٨٢٤٠	مرتفعة	٤
٤	يساعد مدير المدرسة المعلمين على ابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تدريس المنهاج.	٤,٠٤	٠,٩٠٩٠	مرتفعة	٨
٥	يوجه مدير المدرسة المعلمين لإنتاج الوسائل التعليمية اللازمة من خامات البيئة المحلية.	٤,٠٥	٠,٨٥٥٠	مرتفعة	٧
٦	يوفر مدير المدرسة جو مدرسي يساهم في نشر ثقافة الإبداع والابتكار.	٤,١٥	٠,٨٥٦٠	مرتفعة	٤
٧	يقوم مدير المدرسة بتشجيع المعلمين على تقديم المقترحات.	٤,١٧	٠,٨٥٤٠	مرتفعة	٣
٨	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في دعم العملية التعليمية.	٤,١٨	٠,٧٩٢٠	مرتفعة	٢
٩	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة التي تدعم العملية التعليمية.	٤,٠٨	٠,٩٣٠٠	مرتفعة	٦
١٠	يتحمل مدير المدرسة القرارات التي يتخذها لدعم العملية التعليمية.	٤,١٥	٠,٨٦٥٠	مرتفعة	٤
	المتوسط العام	٤,١٣٥	٠,٨٥٥	مرتفعة	-

يظهر من الجدول رقم (٥) أعلاه أن تسعة من فقرات قيادة الابتكار جاءت بدرجة مرتفعة والفقرة الأولى جاءت بدرجة مرتفعة جداً ، ويظهر أن المتوسط الحسابي العام لمجال قيادة التغيير (٤,١٣٥) وبذلك فإن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لقيادة الابتكار من وجهة نظر المعلمين مرتفعة ، والانحراف المعياري العام لكامل المجال (٠,٨٥٥).

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم في قيادة الابتكار مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Lee & Li, 2015) والتي أظهرت أن مجموعة المعلمين الحائزة على جوائز في المدرسة تمكنت من تسهيل تطوير التعاون المهني وتعليم الابتكار داخل المدرسة وتحويل المدرسة إلى مجتمع تعليمي. وأظهرت أيضا دراسة (Abu-Shreah&Zidan, 2017) أن درجة ممارسة مديري المدارس للابتكار مرتفعة وكانت لها علاقة إيجابية ومباشرة بالتطوير المهني للمعلمين. ولكن اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرواد وحجازي ، (٢٠١٦) والتي أظهرت أن درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في مدينة معان في تنمية الإبداع لدى المعلمين متوسطة ، كما اختلفت مع نتيجة دراسة عياد (٢٠١٩) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الابتكارية كان بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الفرعي الثالث: ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة الأخلاق في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال قيادة الأخلاق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يشجع مدير المدرسة على التعاون ما بين المعلمين.	٤,٢٣	٠,٨٢٩	مرتفعة جدا	١
٢	يراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيع الأعباء الوظيفية عليهم.	٤,١٥	٠,٨٥٦	مرتفعة	٤
٣	يبنى مدير المدرسة علاقات إنسانية جيدة بينه وبين المعلمين.	٤,١٦	٠,٩٢٩	مرتفعة	٣
٤	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالتعبير عن رغباتهم.	٤,١٣	٠,٨٤٤	مرتفعة	٥
٥	يستعمل مدير المدرسة الأسلوب الهادئ المتزن عند تعامله مع المعلمين.	٤,١٠	٠,٩٤٠	مرتفعة	٧
٦	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير قدراتهم عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية.	٤,١٤	٠,٨٣٧	مرتفعة	٥
٧	يحاسب مدير المدرسة المعلم المقصر في عمله بطريقة عادلة.	٤,١٣	٠,٨٠٢	مرتفعة	٦
٨	يلتزم مدير المدرسة العدل في تقييم أداء المعلمين.	٤,٠٣	٠,٩٣٣	مرتفعة	٨
٩	يتخذ مدير المدرسة قرارات العمل دون تحيز بغرض دعم العملية التعليمية.	٤,١٢	٠,٨٢٠	مرتفعة	٦
١٠	يلتزم مدير المدرسة الموضوعية عند تنفيذ القرارات والأنظمة.	٤,٢١	٠,٨٧٣	مرتفعة جدا	٢
	المتوسط العام	٤,١٤	٠,٨٦	مرتفعة	-

يظهر من الجدول رقم (٦) أعلاه أن ثمانية من فقرات قيادة الأخلاق جاءت بدرجة مرتفعة ، بينما الفقرتين الأولى والعاشره جاءتا بدرجة مرتفعة جدا ، ويظهر أن المتوسط الحسابي العام لمجال قيادة الأخلاق (٤ , ١٤) وبذلك فإن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لقيادة الأخلاق من وجهة نظر المعلمين مرتفعة ، والانحراف المعياري العام لكامل المجال (٠ , ٨٦٦) .

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم في قيادة الأخلاق مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعيثني (٢٠١٧) . إن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة الأخلاق مرتفعة وبنسبة ٨٧٪ ، وإن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطننة التنظيمية مرتفعة أيضا وبنسبة ٩٠٪ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في قطاع غزة. وأيضا أظهرت دراسة السعوة ، (٢٠١٦) أن درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري المدارس الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

إجابة السؤال الرئيسي: ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد وسبل تطويرها؟

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	قيادة التغيير	٤,١٧	٠,٨٩٩	مرتفعة
٢	قيادة الابتكار	٤,١٣٥	٠,٨٥٥	مرتفعة
٣	قيادة الأخلاق	٤,١٤	٠,٨٦٦	مرتفعة
المتوسط العام		٤,١٥	٠,٨٧٣	مرتفعة

يظهر الجدول رقم (٧) أعلاه أن درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي (قيادة التغيير ، قيادة الابتكار ، وقيادة الأخلاق) في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤ , ١٥) وانحراف معياري (٠ , ٨٧٣) .

وبذلك فإن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم القيادي بشكل عام (قيادة التغيير ، الابتكار ، والأخلاق) مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. توافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عسيلان ، (٢٠١٧) إن درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة

للمهارات القيادية والإدارية والفنية مرتفعاً من وجهة نظر المشرفات ، ولكن أظهرت دراسة (حراشة ، ٢٠٢٠) أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية متوسطة من وجهة نظر المعلمين في مدينة المفرق.

إجابة السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية في المدرسة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الدراسة تحليل التباين الثلاثي ANOVA كما يظهر في الجدول رقم (٧) أدناه:

جدول (٨)

تحليل التباين الثلاثي ANOVA لمتغيرات الدراسة الديمغرافية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	١١٥٤,٢١٠	١	١١٥٤,٢١٠	٦,١٨٠	٠,٠١٣
سنوات الخبرة	٢١٥١,٠٤٢	٣	٧١٧,٠١٤	١١,٧٢١	٠,٠٠١
المؤهل العلمي	٦٢٠,١٧٤	٢	٣١٠,٠٨٧	٣,٢٩٠	٠,٧١
المرحلة التعليمية في المدرسة	٤٢٩٠,٠٣٠	٢	٢١٤٥,٠١٥	٢٤,٣٠٣	٠,٠٠٠

يظهر من الجدول رقم (٨) أعلاه ما يلي:

١. تظهر قيمة مستوى الدلالة لمتغير الجنس ٠,٠١٣ وهي قيمة أصغر من ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث كما يظهر من الجدول أدناه رقم (٩) أن المتوسط الحسابي للإناث أعلى منه للذكور.

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	٩٤	٨٥,١٦٢٩	١٤,٩٦٧٩٩
أنثى	٢٢٦	٨٩,٤٣٣٦	١٣,١٠٤٥٩

٢. تظهر قيمة مستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة ٠,٠٠١ وهي قيمة أصغر من ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من يملكون خبرة أقل من ٥ سنوات كما يظهر في الجدول أدناه رقم (١٠) حيث أن المتوسط الحسابي الأعلى كان لهذه الفئة وبلغ (٩١, ١٧٣١).

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	١٣٢	٩١,١٧٣١	١٥,٩٠١٢٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٨٥	٨٧,٦٩٢٥	١١,٣٦٦٠٣
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٢	٨٤,٧٢٤٤	١١,٢١٢٣٨
١٥ سنة فأكثر	٤١	٨٤,٧٥٠٤	١٢,٥٣٣٧١

٣. تظهر قيمة مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي ٠,٧١ وهي قيمة أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤. تظهر قيمة مستوى الدلالة لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة ٠,٠٠٠ وهي قيمة أصغر من ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة ولصالح المرحلة الابتدائية كما يظهر في الجدول أدناه رقم (١١) حيث أن المتوسط الحسابي الأعلى كان للمرحلة الابتدائية وبلغ (٩٢, ٢٥٣٣).

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة

المرحلة التعليمية في المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ابتدائي	١٢٥	٩٢,٢٥٣٣	١٤,٨١٢١٣
إعدادي	٩١	٨٨,٠٠٥٨	١٠,٧٦٩٤٠
ثانوي	١٠٤	٨٣,٤٢٠٧	١٣,٣٣٦٩٥

أظهرت النتائج أن هناك فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لممارسة دورهم القيادي في دعم العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ، لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من يملكون خبرة أقل من ٥ سنوات ، لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة ولصالح المرحلة الابتدائية ، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حراحشة ، (٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج وجود فارق ذي دلالة إحصائية لتقديرات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادة وفق متغير المؤهل العلمي وتعود إلى الدراسات العليا ، ومتغير سنوات الخبرة وتعود إلى من يملكون الخبرة الطويلة بينما أظهرت هذه الدراسة أن من يملكون خبرة أقل من ٥ سنوات ، بينما لا يوجد فارق ذي دلالة إحصائية بناءً على متغير الجنس. وأيضاً اختلفت مع دراسة الرواد وحجازي ، (٢٠١٦) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إسهام مديري المدارس الحكومية في مدينة معان في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعود لمتغير الجنس حيث تعود للذكور في مجال الإدارة وتحسين البيئة المدرسية وإلى الإناث في مجال العملة التدريسية ، بينما في هذه الدراسة فهي تعزى للإناث من كافة محاور الدراسة ، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات عدا مجال العلاقات الاجتماعية لصالح المؤهل العلمي تعود إلى من يملكون الدراسات العليا.

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم في قيادة التغيير مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.
- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم في قيادة الابتكار مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.
- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم في قيادة الأخلاق مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.
- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مدينة إربد لدورهم القيادي بشكل عام (قيادة التغيير ، الابتكار ، والأخلاق) مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.
- وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم القيادي لدعم العملية

التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ، لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من يملكون خبرة أقل من ٥ سنوات ، لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة ولصالح المرحلة الابتدائية ، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصيات الدراسة:

- بعد ما توصلت له الدراسة من البحث والنتائج ، توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة إعداد دليل إرشادي للدور القيادي لمديري المدارس بهدف نشر وتعميم المهارات القيادة الداعمة للعملية التعليمية بين جميع مدراء المدارس في الأردن.
 - المحافظة على المستوى المرتفع لمهارات مديري المدارس في قيادة التغيير ، الابتكار والأخلاق والعمل على تعزيزها من خلال التدريب المستمر بحيث تشمل التطورات في أساليب ومهارات القيادة ، ونقل هذه المهارات إلى مديري المدارس في المحافظات الأخرى.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

أبو عجوة ، عبد الله. (٢٠١٨). *القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة*. رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة. فلسطين.

أدموندسون ، ايمي. (٢٠١٦). *العمل الجماعي من أجل الابتكار*. (ط.١). القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.

جبريني ، سماح. (٢٠١٦). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير منشورة. جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.

الجعيثني ، ختام. (٢٠١٧). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه*. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية ، غزة.

حراحشة ، عماد. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٤ (٢٠) ، ٢١-٢١.

درادكة ، أمجد ، والمطيري ، هدى. (٢٠١٧). *دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. ١٣ (٢) ، ٢٢٣-٢٣٧.

درادكه ، مصطفى ، والإبراهيم ، عدنان. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لمبادئ العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. ٢٨ (٣) ، ٣٣٤-٣٥٩.

الرواد ، ذيب محمد ، وحجازي ، عبد الحكيم. (٢٠١٦). *درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في محافظة معان*. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*. ٢ ، ٦١-٨٤.

الزهراني ، مستورة. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. *مجلة الإدارة التربوية* ، ع (١٦) ، ص ٣٨٩-٣٩٨.

السعوة ، هيا. (٢٠١٦). درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

صيام ، رسلان. (٢٠١٧). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

الظفر ، أمل ، والعمود ، مها. (٢٠١٩). إسهام صالحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات* ، ٢٢ (٢) ، ١٩٥-٢١٨.

العزام ، ميسم. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. *دراسات العلوم التربوية* ، ٤٣ (٣) ، ١٢٨٣-١٢٩٨.

عسيلان ، ابتسام. (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية. عياد ، ميسم. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة. *المجلة التربوية* ، (٧٧) ، ٢١٩٤-٢٢٢٩.

الفقيه ، هند. (٢٠١٩). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، (٩) ، ١-١٨.

لبوخ ، خولة. (٢٠١٧). تعليمية اللغة العربية في المرحلة الابتدائية السنة الخامسة ابتدائي - نموذجاً - . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، بالمسيلة ، الجزائر.

- مريم ، عايش. (٢٠١٦). دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أبو البواقي ، الجزائر.
- ناصر ، ياسمين ، والدجاني ، محمود. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

- Abu Ajwah, Abdulla. (2018). *Innovative leadership and its role in reducing resistance to organizational change. An applied study on employees at Al-Aqsa University in Gaza Strip*. Published Master Thesis , Islamic University of Gaza , Palestine.
- Al-Azzam , Maysam. (2016). The degree of public secondary schools principals practice in Irbid governorate to change leadership from the point view of teachers. *Educational Science Studies*, 43(3) , 1283-1298.
- Al-Dhafar , Amal. ,& Al-Amoud , Maha. (2019). The contribution of the powers of school leadership to crisis management in primary schools in Riyadh from the point of view of female guides. *AL-Balqa Journal for Research and Studies*, 22(2) , 195-218.
- Al-Faqih , Hind. (2019). Practices of ethical leadership in Japanese schools and the ability to benefit from them in Saudi schools. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (9) , 1-18.
- Al-Jaithni , Kitam. (2017). *The degree of elementary schools principals practice to moral leadership and its relation to organized citizenship behavior*. Published Master Thesis , Islamic University , Gaza , Palestine.
- Al-Rawad , Theib. ,& Hijazi , Abdel Kareem. (2016). The degree of public schools principals contribution in developing creativity among teachers in Ma'an governorate. *Al-Hussein Bin Talal University Journal for Research*, (2) , 61-84.

- AL-Sawah, H. (2016). *The degree of availability of moral values among the basic stage schools' principals from the point of view teachers in the capital Amman*. Published Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Zahrani, Mastoura. (2017). Obstacles facing schools' guides in practicing change leadership in middle school in Jeddah. *Journal of Educational Administration*, (16), 389-398.
- Asilan, Ebtesam. (2017). *The degree of national schools guides practice to leadership skills in Jeddah city*. Published Master Thesis, King Abdul Aziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Ayad, Maysam. (2019). *The practice degree of innovation leadership among private secondary schools principals in Amman capital governorate and its relation with organizational values from the point view of supervisors and teachers*. Published Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Daradkah Mustafa., & Ibrahim, Adnan. (2020). The degree of secondary schools principals practice in Irbid governorate to human relations principles from the point of view of teachers. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 28(3), 334-359.
- Daradkah, Amjad., & Al-Mutairi, Huda. (2017). The role of ethical leadership in enhancing organizational confidence in Primary School Principals in Taif city from the point of view of teachers. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13(2), 223-237.
- Edmondson, Amy. (2016). *Teamwork for innovation*. (1sted). Cairo: Hindawi Institution for Education and Culture.
- Ghoneim, Salah al-din. (2020). Ethical leadership in educational directorates a study case. *Educational Journal*, (77), 2194-2229.

- Harahsheh, Imad. (2020). The degree of Mafraq Kasbah schools principals practice to leadership skills from the point of view of teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(20), 1-21.
- Jibrini, Samah. (2016). *The degree of innovative leadership practice among educational leaders and its relation to decision making effectiveness from the point of view of the deans of faculties and heads of academic departments in Palestinian universities*. Published Master Thesis, An-Najah National University, Palestine.
- Laboukh, Khawla. (2017). *Teaching Arabic language in primary stage the primary fifth year- a model*. Published Master Thesis, University of Mohammed Boudiaf, Msila, Algeria.
- Mariam, Ayesh. (2016). *The role of administrative leadership in managing the organizational change a case study of the External Bank of Algeria*, Oum El Bouaq Agency, Algeria.
- Nasser, Yasmin., & Al-Dajani, Mahmoud. (2018). *The degree of ethical leadership practice among private secondary schools principals in Amman capital governorate and its relation with organizational commitment to teachers from their point of view*. Published Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Siyam, Raslan. (2017). *Effectiveness of leadership program for future and its relation with change leadership among schools' principals International Relief Agency in Gaza governorates*. Published Master Thesis, Islamic University in Gaza, Palestine.

المراجع الأجنبية: References

- Abu-Shreah, M., & Zidan, H. (2017). The Degree of Schools Principals Practicing Innovation and its Relation with the Teachers' Professional Development. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 20-36.

- An-chih, W., Ting-ju., C. J., Wan-ju., C., & Bor-shiuan, C. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 505-535.
- Fessehatsion, P. (2017). School Principal's Role in Facilitating Change in Teaching-Learning Process: Teachers' Attitude. A Case Study on Five Junior Schools in Asmara, Eritrea. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 134-142.
- Taherdoost, H. (2017). Determining Sample Size; How to Calculate Survey Sample Size. *International Journal of Economics and Management Systems*, Vol. 2, 237-239.
- Lee, H., & Li, M. (2015). Principal Leadership and Its Link to the Development of a School's Teacher Culture and Teaching Effectiveness: A Case Study of an Award-Winning Teaching Team at an Elementary School. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 10(4), 1-17.
- Muia, C. (2015). *Change Management Challenges Affecting the Performance of Employees: A Case Study of Kenya Airports Authority*, Nairobi. Master Thesis, The Management University of Africa.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. 10(1), 4-33.
- Sharratt, Lyn. (2016). *Moving from good to great to innovation leadership: what does it take at every level*. University of Toronto, Ontario institute for studies in Education, Toronto, Canada.