

أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية في قضاء المسيب

أحمد عبد الحسين نعمه

قسم العلوم التربوية والنفسية/ كلية التربية للعلوم الإنسانية/ جامعة كربلاء

ahmed.nehma@uokerbala.edu.iq

تاريخ نشر البحث: ٢٠٢٦ / ١ / ٢٢

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥ / ١١ / ١٦

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥ / ١٠ / ٢٢

المستخلص:

يهدف البحث معرفة (أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية في قضاء المسيب)، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية (النمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي) ومستوى أداء المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف على الفروق من ناحية الجنس لأنماط القيادة المدرسية وأداء المعلمين والمعلمات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، والدراسة على عينة اختيرت عشوائياً ومكونة من (٢٠٠) معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية، وقد صمم الباحث بطاقة الملاحظة لمعرفة أنماط القيادة التربوية ومقياس لأداء المعلمين والمعلمات، وبعد الانتهاء من تطبيق الأدوات وجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً، توصلت إلى النتائج وهي: هناك علاقة ارتباطية (موجبة) بين نمط القيادة المدرسية الديمقراطية ومستوى أداء المعلمين والمعلمات، كما أن هناك علاقة ارتباطية (عكسية) بين نمط القيادة المدرسية الديكتاتورية ومستوى أداء المعلمين والمعلمات، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة المدرسية الفوضوية ومستوى أداء المعلمين والمعلمات، وفي ضوء النتائج توصل الباحث إلى عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات الدالة: أنماط القيادة المدرسية، مستوى أداء المعلمين والمعلمات، المدارس الابتدائية الحكومية

School Leadership Styles and their Relationships to the Level of Teachers' Performance in Public Primary Schools in Al-Musayyib City

Ahmed Abdel Hussein Nehme

College of Education for Human Sciences/ University of Karbala

Abstract

This research aims to identify school leadership styles and their relationship to teacher performance levels in public primary schools in Al-Musayyib city, It also seeks to confirm the existence of a correlation between school leadership styles (authoritarian, democratic, and laissez-faire) and teacher performance levels, as well as to identify gender differences in school leadership styles and teacher performance, The researcher employed a descriptive correlational approach, and the study was conducted on a randomly selected sample of 200 male and female teachers from primary schools, The researcher designed an observation card to identify educational leadership styles and a scale for teacher performance. After completing the application of the two tools, collecting, analyzing, and statistically processing the data, the results were obtained: There is a (positive) correlation between the democratic school leadership style and

the level of teacher performance, and there is a (negative) correlation between the dictatorial school leadership style and the level of teacher performance. There is also no correlation between the chaotic school leadership style and the level of teacher performance. In light of the results, the researcher reached a number of recommendations and suggestions.

Keywords: School leadership styles, teachers' performance level, public primary schools

الفصل الأول: التعريف بالبحث

أولاً- مشكلة البحث

يرى الباحث أن الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية في تنظيم العمل التربوي وضمان جودة العملية التعليمية، غير أن بعض المدارس تواجه مشكلات في علاقتها بالمعلمين، ما ينعكس سلباً على الأداء العلم، ومن أبرز هذه المشكلات ضعف التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين، فقد يغيب الحوار البناء، وتغيب آليات الاستماع لملاحظات واقتراحات الكادر التعليمي، وقد تعاني بعض الإدارات من ضعف التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى توزيع غير عادل للمهام أو ضغط مفرط على بعض المعلمين، إضافة إلى ذلك، قد يواجه المعلمون نقصاً في الدعم المهني والتدريب المستمر، ما يحد من قدرتهم على مواكبة المستجدات التربوية، وفي بعض الحالات، تنشأ بيئة عمل يسودها التوتر نتيجة لغياب التحفيز والاعتراف بجهود المعلمين، مما ينعكس على أدائهم.

وتعد الأنماط القيادية لمديري المدارس هي الأساليب المختلفة التي يتبعها مديرو المدارس الابتدائية في طريقة تعاملهم مع كادر التعليمي في المدرسة لها تأثير في عملهم التعليمي وعلاقتهم مع المعلمين الآخرين، فطبيعة عمل الإدارة المدرسية في الغالب تسعى إلى تطبيق القوانين التربوية التي تصدر من الوزارة أو مديريات التربية بتطبيق جميع الإمكانيات المتاحة لدفع المعلمين إلى الالتزام المهني ورفع مستوى أداءهم التعليمي الذي يعد أحد الجوانب المهمة في الحياة المهنية، فأنماط القيادة المدرسية تعد مؤشراً لنجاح أو فشل القيادة المدرسية وله أثر كبير في مستوى أداء المعلمين لتحقيق الأهداف، ويرى الباحث أن الغرض من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين نمط القيادة المدرسية التي لها تأثير في رفع مستوى أداء المعلمين والمعلمات أو خفضه، والتعرف على الفروق بين المعلمين بالنسبة لأنماط القيادة والأداء التعليمي.

وبهذا تكمن مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

(هل لأنماط القيادة المدرسية علاقة بمستوى أداء المعلمين والمعلمات في مدارس الابتدائية الحكومية في قضاء المسيب)

أهمية البحث

يتكون مفهوم التربية الشامل من عناصر متعددة كل عنصر فيها يؤثر على الأفراد، ولتحقق الغايات والكفايات التربوية لابد من تفاعل العناصر مع بعضها والوصول إلى الأهداف التربوية، ولذا يجب أن تكون الإدارة على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة في مواجهة جميع المشكلات التربوية والإدارية ومعالجتها بأنماط متنوعة ومعتمدة على التحليل وتركيز والعمل على توطيد العلاقات بين جميع العاملين في المدرسة. [١، ص ٢٢]

نظراً للأهمية البالغة التي تؤديها المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى إدارة فعالة تتولى متابعة أعمالها، وتوجيه العاملين فيها، والإشراف عليهم، وتنسيق جهودهم، والسعي المستمر لتحسين أدائهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. ويعد مدير المؤسسة التربوية العنصر المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، إذ يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل المدرسة وخارجها وفي المجتمع المحيط بها. فهو يهيئ المناخ التعليمي الإيجابي المناسب للعملية التعليمية، ويدعم المعلمين في أداء مهامهم وواجباتهم، وينظر إليه بوصفه قائداً تربوياً له أثر في تحقيق أهداف المدرسة ومشروعها ورسالتها التربوية والمهنية. ويرتبط نجاح هذه الأهداف ارتباطاً وثيقاً بالصفات والسمات القيادية والشخصية التي يتحلى بها المدير [٢، ص ٦٥].

حظيت القيادة المدرسية باهتمام الباحثين والمسؤولين في العمل الإداري لما فيها من أهمية في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بما فيها المدارس الابتدائية، حيث تؤثر القيادة المدرسية على سير العملية فهي تمثل حلقة وصل بين الكادر المدرسي والخطط المدرسية المرسومة وتوظيفها لخدمة المدرسة للحد من الجوانب السلبية وتحسين فاعلية القوى الإيجابية عن طريق وضع خطط مناسبة لمواكبة تغيرات وتسخيرها في خدمة المدرسة. [٣، ص ١٥]، فلم يعد القائد التربوي ذلك الشخص الذي يتحمل كافة المسؤوليات والأعمال أو يمثل الرجل الإداري الأول في المدرسة فقد أصبح أيضاً متحملاً لمسؤولية الكادر التعليمي لذا يجب أن يمتلك نمطاً إدارياً يمكنه من العمل مع الفريق وتفويض المعلمين الآخرين والتعامل الجيد مع المواقف الإدارية المختلفة [٤، ص ١٤٥] مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات التي ستواجه أثناء العمل والتعامل مع المتغيرات المحيطة والقدرة على تقدير أحوال معلمين ومراعاة الفروق الفردية بينهم وكسب احترام وتقدير كل من يتعامل معه من المعلمين والإداريين والمشرفين وأولياء الأمور، ويجب أن يتحلى بالتواضع وحب العمل وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس وتحقيق الاتزان النفسي، فجميع هذه المميزات تمكن مدير المدرسة من الوصول إلى مرحلة التطوير والإبداع والتميز [٥، ص ٢٧٢]، وينعكس هذا على أداء المعلمين عن طريق انخفاض نسبة غيابهم في المدرسة وتحسين مستوى أداءهم اليومي وإشباع حاجات المعلم من تقدير الذات وتنمية الشعور بالمسؤولية وتحملها وربط المصلحة الفردية بالمصلحة العامة للمدرسة. [٦، ص ٤٧] ويعد أداء المعلمين مدخلاً أساسياً في إعداد الأجيال المستقبلية ونجاح التربية في تحقيق غاياتها وتحقيق دورها في تطوير التعليم، لذا يجب تحسين أداء المعلم بتشجيع الإدارة وتحسين قدراته المهنية بالحوافز المادية والمهنية حتى يتمكن من التغلب على ضعف الأداء، فإن أداء المعلمين يتضمن سلسلة من الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها كإدارة الصف والسلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة مع تلاميذ وكذلك العلاقة مع أقرانه من المعلمين وجميع هذه العوامل يتأثر بها المعلم عن طريق نمط الإدارة وانعكاسها على أداء المعلمين [٧، ص ٦٥].

– أهداف البحث: يهدف البحث الحالي التعرف على:

1. أنماط القيادة المدرسية لمدرء المدارس الابتدائية الحكومية.
2. أنماط القيادة المدرسية لمدرء المدارس وفقاً لمتغير الجنس.
3. مستوى أداء المعلمين والمعلمات في مدارس الابتدائية الحكومية.
4. مستوى أداء المعلمين والمعلمات في مدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس.

5. العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية ومستوى أداء المعلمين والمعلمات في مدارس الحكومية.

- حدود البحث

- اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين الواقعة ضمن مديرية التربية في محافظة بابل - قضاء المسيب للعام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦).

- مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي عدة مصطلحات، يمكن تعريفها بما يلي:

• أنماط القيادة المدرسية:

عرفها العدواني، بأنها: مجموعة من الأساليب والعمليات القيادة التنفيذية التي ترتبط بالواقع التعليمي على تماس مباشر بعناصر العملية التعليمية والتي تؤثر سلوك واتجاهات المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف [٨، ص ٢٦].

وعرفها النسور، بأنها: السلوك الذي يقوم به المدير في تسيير المؤسسة عن طريق توجه المعلمين نحو تحقيق هدف مشترك [٩، ص ٥٣].

عرفها الباحث إجرائياً، بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عبر فقرات الاستبيان المعد لقياس أنماط القيادة المدرسية.

• مستوى الأداء

عرفه محمد، بأنه: "كل ما يصدر عن المعلم من أفعال سلوكية وممارسات تعليمية ترتبط بمهارات التدريس وما يطلب منه تنفيذه سواء داخل الفصل الدراسي بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية أو في داخل المدرسة التي يمكن ملاحظتها وقياسها وفق ضوابط ومعايير محددة، مع الأخذ في الاعتبار قدرات المعلم الشخصية". [٦، ص ٧٨]

عرفه الشبتي، بأنه: مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها المعلم أثناء عملية التعليم بهدف تحقيق أهداف التعلم المحددة. [١٠، ص ٢٣]

ويعرفه الباحث إجرائياً، بأنه: "قدرة المعلم في المدارس الابتدائية على إدارة الموقف التعليمي والإجابة عن فقرات الاستبيان المعد لقياس مستوى الأداء.

- المدارس الابتدائية (على وفق قانون نظام الابتدائي رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٨ المعدل): هي المدارس التي تستقبل جميع الأطفال ممن أكمل عمر ست سنوات والموجودين ضمن الرقعة الجغرافية على اختلاف استعداداتهم وقدراتهم ومستوياتهم بلا تمييز بينهم.

الفصل الثاني/الجوانب النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الجوانب النظرية

• القيادة المدرسية

للقيادة التربوية أثر محوري في مسيرة النظام التربوي القائم، حيث تسعى النظم التربوية المختلفة إلى النهوض بمؤسساتها لبلوغ الأهداف التي تطمح لتحقيقها بدقة وفاعلية كبيرتين، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتضافر الجهود وزيادة وتيرة التنسيق المتبادل بين كافة أطراف وعناصر النظام التربوي، وفي خضم هذه العملية تظهر الحاجة إلى وجود شخص يتمتع بمواصفات خاصة ليتمكن من تنظيم وتوجيه الأعمال الرامية إلى تحسين الإنتاجية والتخطيط لها ومتابعتها، وهذا الشخص يدعى بالقائد التربوي، فالقيادة تمثل الشرعية داخل المنظمة والعنصر الأعلى من عناصر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها [١١، ص ١٥].

حيث يعتمد نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية على المدير ومدى إدراكه لمفهوم العلاقات الإنسانية، وانعكاس هذا الإدراك على مختلف الأعمال في المؤسسات الاجتماعية عموماً. فتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة يتطلب قدرًا من الحكمة والقيادة الرشيدة والعمل الجماعي، بعيداً عن أسلوب الإكراه والتسلط أو التحكم الذي ورث عن المفاهيم التقليدية لدور المدرسة ومعلميها وإدارتها [١٢، ص ١٨].

حيث يوفق فالمدير الناجح بين حاجات الأفراد وأساليب إشباعها مثل الحاجة إلى الأمن المادي والنفسي وتقدير التعبير عن الذات والشعور بالانتماء، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، فكل عامل مشكلاته وتطلعاته وأسلوب تعامله وطاقاته، وعلى المدير التوفيق بين هذه الحاجات الشخصية للعاملين وبين حاجات المنظمة التي يديرها، وعليه حفز سلوك العاملين لتحقيق الهدف العام المخطط، ويجب على العملية الإدارية الناجحة أن تحقق مطلبين أساسيين، هما: الإنتاج والصحة النفسية للعاملين (إشباع حاجات العاملين الجسمية والنفسية والاجتماعية والقدرة على العمل والإنجاز وعلى تكوين علاقات راضية ومرضية للآخرين)، وعلى هذا فلا يمكن اعتبار تحقيق الهدف وحده دليلاً على نجاح الإدارة، فقد تحقق مؤسسة معينة نتيجة ممتازة بالنسبة للإنتاج وتحقق أيضاً نتيجة ممتازة على مقياس النظام والانضباط [١٣، ص ٢٢].

• مفهوم القيادة المدرسية:

القيادة عملية التوجيه والتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين، فالقائد يكون مسؤولاً عن تنسيق مجهودات مرؤوسيه ونشاطاتهم لتحقيق الهدف المشترك، ولقيادة كالإدارة إلا أنها تتميز عن الإدارة بأنها تتضمن عنصر المبادأة وإجراءات جديدة قد يقوم بها القائد لتحقيق أهداف النظم إضافة إلى اهتمامه بالبعد الإداري من استخدام الإجراءات، فالقيادة مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها إضافة إلى عوامل أخرى تتصل بالفرد حينما يتعلق بشخصيته واتجاهاته وتساهم في بناء القائد [١٤، ص ١٢]، والقيادة عملية تنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف واغتنام الفرص. وهي ليست مجرد إصدار أوامر، بل عملية إرشاد ومساندة ودعم لفرق العمل، بما في ذلك الفرق ذاتية الإدارة.

وتُعد القيادة ريادة وليست رئاسة، فهي شكل من أشكال السيطرة الإيجابية التي لا تصل إلى حد التسلط أو التحكم. ورغم احتوائها على عنصر السلطة، إلا أنها لا تعني الاستبداد؛ فالقائد يمتلك سلطة إصدار الأوامر والقرارات التربوية، لكن قبول هذه السلطة يعتمد أساساً على اقتناع المرؤوسين بها، ورضاهم عن طاعتها. ويكمن جوهر القيادة في خلق الاستجابة الإيجابية لدى العاملين، بالتأثير فيهم، وتحفيزهم على العمل بروح التعاون، واستخلاص أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانات لخدمة العمل التربوي [١٥، ص ١٤]. ويرى الباحث أن مفهوم القيادة المدرسية، هو: إصدار الأوامر والقرارات بالاعتماد على إقناع العاملين بالرضا والتأثير فيهم عن طريق الاستجابة على القرارات الإدارية لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات وعطاء.

• أنماط القيادة المدرسية:

أولاً: النمط الدكتاتوري

يتميز المدير في هذا نمط بالتسلط على المرؤوسين، ويعتمد عادة على الانفراد برأيه الشخصي من دون الأخذ برأي المرؤوسين، ويصدر القرارات بلا مشورة، ويهتم بالمظهر دون الجوهر، كالمكاتب الفخمة، والتعالي، وعدم مقابلته بسهولة إلا بعد سلسلة من الإجراءات مما يترك أثراً سيئاً بالنسبة للعمل والعاملين نتيجة للتسلط والعنف [١٦، ص ٤٥].

فهو ينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، وانعدام الحوار و بينه وبين العاملين بالمدرسة ويقوم بتوجيه الأوامر وإعداد القرارات والتعليمات وبشكل انفرادي، وعلى المرؤوسين التنفيذ واتباع الأوامر من دون أن يسمح لهما بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة، ويتخذ من الاجتماعات مجالا لإصدار القرارات، والتحدث عن نفسه، ثم توجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين مع عدم إتاحة الفرصة للمناقشة إلا لبعض والمقربين منه، ويتميز هذا النوع بعلاقات سطحية جافة مع أولياء أمور التلاميذ، ومع المجتمع المدرسي، والبيئة المحيطة وهو ما لا ينبغي أن يكون ولا يهتم بكسب ولاء العاملين، أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن بقية أعضاء ومجتمعها. [١٧، ص ١٦٦]

ثانياً: النمط الديمقراطي

يتميز هذا النمط من القيادة المدرسية بالأسلوب القائم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وفي توزيع العمل على المرؤوسين مع تحديد المسؤولية كل فرد، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين من تقدير للعمل ومراعاة الظروف مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي ويدفع هذا بالعمل إلى التقدم، ويشعر العاملون بالرضا والارتياح النفسي [١٨، ص ٢٢٠]. حيث يتعرف على اتجاهات العاملين في المدرسة وميولهم، والإفادة من خبراتهم بما يفيد العملية التعليمية التربوية ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويعامل التلاميذ وجميع العاملين بالمدرسة بلا تحيز، والاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية، والأعمال المدرسية، بطريقة جماعية تشعر هيئة المدرسة بمشاركتها في التخطيط للعمل، ومشروعات تربوية يحترم وجهات النظر، واختلاف الآراء عند اتخاذ القرارات، ولا ينفرد برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط واتخاذ القرار، ويحرص على إقامة

علاقات إنسانية في المدرسة بينه وبين العاملين بها، وكذلك المتعلمين، وتشجيع التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة [١٩، ص ٤٩].

ثالثاً: النمط الفوضوي:

يتصف عادة بالتسيب والفوضى والتهاون في اتخاذ الإجراءات مع المخالفين، فهو يؤمن بمبدأ الحرية لجميع العاملين اعتقاداً منه بأن هذا يدعو إلى الابتكار ويؤدي إلى نجاح العمل التربوي، ولهذا لا توجد قيود أو ضوابط في هذه الإدارة، وليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يلتزم بها العاملون في المدرسة فالعاملون ينفذون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم بلا حسيب أو رقيب [٢٠، ص ٦٢]، وعدم الأخذ بعناصر الإدارة العلمية المعاصرة وقواعدها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، مما يسبب الفوضى والخلل الإداري للمدرسة، فتعجز عن تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولا يكتسب في هذا النمط من الإدارة العاملون خبرات ومهارات جديدة، ولا يرتفع مستوى أدائهم ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية المدير، ويشعرون معه بالضياح، وعدم القدرة على التصرف، مما يؤدي إلى ضياح وحدة العمل مع فريق متكامل وعمل تربوي بسبب ما يسود شخصية العاملين من سلبية ولا مبالاة، وتسبب في العمل المهني، وتتسم الاجتماعات بالارتجال، وعدم التخطيط المسبق لها، وكثرة المناقشات بلا فاعلية تذكر، وقراراتها عادة لا تنفذ، مما يفقد العمل المدرسي كثيراً من مقومات نجاحه [١٦، ص ٤٧].

• صفات القيادة لمدير المدرسة

- الصفات الشخصية

1. أن يتمتع بالنشاط والحيوية والقدرة على تحمل الضغوط.
2. أن يكون له دافع ورغبة اتجاه عمله في تطوير الذات.
3. أن يتمتع بالمواظبة والثقة ويكون ذا أخلاق عالية.
4. يتميز بالذكاء والخبرة التعليمية الكافية.
5. أن تكون لديه قدرة لغوية على التعبير والإقناع. [٢١، ص ١٩]

- الصفات الاجتماعية

1. التواصل الدائم مع العاملين معه ومشاركتهم.
2. وضع برنامج المدرسة لخدمة المجتمع بالأندية المدرسية ومشاركة في جميع الفعاليات ومسابقات.

- الصفات المهنية

1. وضع خطط للمدرسة لتحقيق الأهداف.
2. الحفاظ على النظام عن طريق مبدأ الثواب والعقاب.
3. الخبرة الإدارية في محافظة على نظام المدرسي. [٢٢، ص ٦٣]

• الأداء

- مفهوم أداء المعلمين

يعد مفهوم الأداء للمعلمين مستوى الإنجاز الفعلي الذي يحققه الفرد أو الفريق في القيام بمهام ومسؤوليات محددة، ويُعد نتاجاً للجهود المبذولة لإنجاز عمل معين. ويمكن النظر إليه على أنه قدرة الإدارة أو الأفراد على تحويل المدخلات (مثل الوقت، والجهد، والموارد) إلى مخرجات محددة المواصفات، بأعلى جودة ممكنة وأقل تكلفة متاحة [١٠، ص ٥١].

أما الأداء الوظيفي للمعلم فهو: السلوك العملي الذي يمارسه المعلم داخل المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وفق أساليب صحيحة وسليمة، مع مراعاة معايير الفعالية والكفاءة، والالتزام بضوابط السلامة العامة، بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، ويتصف أداء المعلم بمجموع ما يصدر عن المعلم من سلوكيات لفظية أو مهارية أثناء قيامه بعمله التربوي، مستنداً إلى خلفية معرفية ووجدانية وقيمية، ويظهر هذا الأداء بمستوى معين يعكس قدرته أو عدم قدرته على تنفيذ المهام التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. [٢٣، ص ٤٩]

- عناصر أداء المعلمين

1. الاهتمام بمستلزمات الوظيفة حيث توظف المعارف عن طريقها داخل المدرسة للتوصل إلى نتائج المرغوبة.
2. الانسجام مع الزملاء ورغبة في العمل وبذل كل ما يملك من جهد للمحافظة على مستوى الأداء.
3. مدى حاجة المعلم للتوجيه والارشاد من الإدارة حتى يصل إلى درجة من التميز في العمل.
4. الالتزام والانضباط في الحضور والأداء المهام التعليمية للوصول إلى نتائج المخططة. [٢٤، ص ٧٦]

- العوامل المؤثرة في أداء المعلمين

1. عدم وجود أهداف التي تحدد الخطط المدرسية.
2. وجود مشاكل بين قيادة المدرسية والمعلم مما يشعر بعدم الرضا الوظيفي.
3. فرق في تعامل بين المعلمين من ناحية توزيع العمل وهذا يؤثر في الأداء.
4. عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تزيد من الأداء. [٦، ص ٣١]

ثانياً: الدراسات السابقة

- لا توجد دراسة محلية تناولت مفهوم أنماط القيادة المدرسية بحسب علم الباحث

- الدراسة العربية تناولت مفهوم أنماط القيادة المدرسية.

- أجريت دراسة مبروك في الجزائر (٢٠٢٤)، وهدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية الإنجاز لدى اساتذة التعليم الابتدائي لبلدية المغير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ أجريت على عينة مكونة من (١٢٠) استاذاً ضمن بلدية مغير، واختيار (٢٢) مدرسة بطريقة العشوائية على وفق متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل الدراسي، ولتحقيق هدف البحث صمم الباحث استبياناً لكل أنماط القيادة التربوية وكذلك للدافعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي يرتبط بعلاقة موجبة مع الدافعية، يليه النمط التسلسلي الذي يرتبط بعلاقة عكسية مع الدافعية، وأخيراً النمط الفوضوي الذي لا يرتبط بعلاقة مع الدافعية. [٢٥]

- لا توجد دراسة محلية أو عربية تناولت مستوى أداء المعلمين حسب علم الباحث.
- أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أهداف الدراسة، وصياغة المشكلة، ومنهجية المتبعة في الدراسة، وتحليل البيانات.

الفصل الثالث/(منهجية البحث وإجراءاته)

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة بدقة ووضوح من الباحث، التي اعتمدها لتحقيق أهداف البحث، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة، واختيار عينة ممثلة له، ثم إعداد أداتي البحث والتحقق من صدقهما وثباتهما، والانتهاه باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، وتتضمن المنهجية الآتي:

أ. منهج البحث:

الهدف الرئيسي للبحث التعرف على (أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين والمعلمات في مدارس الابتدائية الحكومية في قضاء المسيب)، واختار الباحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ لكونه المنهج الذي يتلاءم مع البحث.

ب. مجتمع البحث وعينته:

اقتصرت مجتمع البحث على المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة بابل للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥)، باختيار العينة من المعلمين المعلمات في قضاء المسيب وعددهم (٤٧٥٦) معلماً ومعلمة، موزعين بين (١٥٤٢) معلماً، و(٣٢١٤) معلمة. وفق إحصاءات مديرية تربية بابل شعبة الإحصاء، للعام (٢٠٢٤/٢٠٢٥)، واختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة فبلغ عددهم (٢٠٠) معلم ومعلمة موزعين على (١٥) مدرسة، وتكون من (١٠٠) معلم و(١٠٠) معلمة.

ج. أدوات الدراسة

١. بطاقة الملاحظة أنماط القيادة المدرسية:

- بناء خطوات بطاقة الملاحظة: بعد الاطلاع العديد من الأدبيات لمفهوم القيادة المدرسية وأنماطها (الديكتاتوري، الديمقراطي، الفوضوي) وكذلك الدراسات السابقة وبعض النظريات التي فسرت سلوك القيادة ذات الصلة بالبحث الحالي، بنيت خطوات بطاقة الملاحظة.

- أبعاد بطاقة الملاحظة: حدد الباحث أبعاد بطاقة الملاحظة عن طريق مفهوم القيادة المدرسية وأنماطها (الديكتاتوري، الديمقراطي، الفوضوي)

- صياغة فقرات بطاقة الملاحظة: صياغة فقرات بطاقة الملاحظة مكونة من ١٦ فقرة موزعة على ثلاثة أنماط، هي: (الديكتاتوري، الديمقراطي، الفوضوي)

- تحديد بدائل بطاقة الملاحظة: وضع خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة وهي (دائماً) وأعطيت لها خمس درجات و-(غالباً) أربع درجات، و-(أحياناً) ثلاث درجات و-(قليلاً) درجتان و-(نادراً) درجة واحدة بحسب تسلسل الفقرات.

- الصدق الظاهري: عرض بطاقة الملاحظة بصورتها الأولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين في مجال علم النفس وطرائق تدريس، وحصل قبول جميع الفقرات مع تعديل طفيف على بعض الفقرات. كانت نسبة الاتفاق بين المحكمين ٨٥%.

- التطبيق الاستطلاعي الأول: بعد تأكد من الصدق الظاهري أجري التطبيق الاستطلاعي على (٤٠) معلماً ومعلمة من غير عينة البحث لمعرفة مدى وضوح فقرات بطاقة الملاحظة، وكذلك الزمن المستغرق في الإجابة.

- التطبيق الاستطلاعي الثاني: معرفة الخصائص السايكومترية بتوزيع بطاقة الملاحظة على (١٠٠) معلم ومعلمة من غير عينة البحث، لقياس صدق الاتساق الداخلي بحساب قيم معاملات الارتباط بين العبارة والنمط وجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١) معاملات الارتباط بين الفقرات وكل نمط من أنماط القيادة المدرسية

معامل الارتباط	النمط	العبارة	رقم الفقرة في الاستبانة
٠,٦٠٤	الديكتاتوري	يوجه المدير التعليمات غير قابلة للنقاش	٢
٣٥٧,٠		يطبق المدير القانون حرفياً	٤
٠,٦١٨		يحاسب المدير المعلمين بصرامة على أخطائهم في العمل	٨
٤٧٢,٠		لا يتواصل المدير مع المعلمين	١١
٣٦٩,٠		يتبع المدير أسلوب التهديد في متابعة الأعمال	١٦
٤٦٦,٠	الديمقراطي	يشجع المدير على زيادة العمل والمنافسة بين المعلمين	١
٥٢٩,٠		يراعى المدير قدرات المعلمين في توزيع المهام	٣
٠,٧٢٩		يهتم المدير بتوجيه المعلمين وإرشادهم	٧
٠,٦٣٩		يشجع المدير على تفاعل الاجتماعي بين المعلمين	١٠
٠,٥٩٥		يهتم المدير باقتراحات المعلمين ويعمل على تطبيقها	١٤
٤٦١,٠	الفوضوي	يعطى المدير الحرية الكاملة للمعلم في العمل	٥
٠,٦٠٢		يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداءهم	٦
٥٠١,٠		تكون اجتماعات المدير عفوية	٩
٤٢٦,٠		يجري المدير تغيير في المدرسة لإرضاء بعض المعلمين	١٢
٥٥١,٠		يتجنب المدير مواجهة المشاكل	١٣
٠,٧٠٩		يتهاون المدير في تطبيق القوانين	١٥

كانت جميع الفقرات موجبة ودالة إحصائية، وهذا يعني أن جميع الفقرات صادقة لما وضعت له.

• ثبات الاختبار: يقصد به درجة الدقة التي تقاس بها الأداة، هذا يعني أن الأداة تعطي نفس النتائج إذا طبقت

مع نفس الأفراد في الظروف نفسها، وقد احتسب الثبات بطريقتين هما:

١. الفا كرونباخ: تمثل قياس معامل الثبات الذي يقيس بناء مجموعة من الفقرات لبعد واحد، فإن كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من (٧٠%) فإن بناء الفقرات مقبول، وحساب معامل الثبات الذي بلغ (٨٢,٠) وتعد هذه القيمة مرتفعة على أن جميعها دالة إحصائية.

٢. التجزئة النصفية: تجزئة فقرات بطاقة الملاحظة إلى فقرات فردية وأخرى فقرات زوجية، ثم تحديد معامل الارتباط بين كل نصف، ومن ثم قيمة الثبات (٠,٨٣).

٢. مقياس أداء المعلمين:

بناء خطوات المقياس: بعد اطلاع الباحث على العدد من الأدبيات عن الأداء التعليمي للمعلمين والدراسات السابقة وبعض النظريات التي فسرت الأداء التدريسي، لم يجد الباحث مقياساً يناسب أهداف البحث، لذا قام الباحث ببناء مقياس عن مستوى أداء المعلمين

- أبعاد المقياس: حدد الباحث أبعاد المقياس لقياس مستوى أداء المعلمين والمعلمات.
- صياغة فقرات المقياس: صياغة (١٤) فقرة لقياس مستوى أداء المعلمين والمعلمات.
- تحديد بدائل المقياس: وضع خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة وهي لـ (دائماً) خمس درجات ولـ (غالباً) أربع درجات ولـ (أحياناً) ثلاث درجات ولـ (قليلاً) درجتان ولـ (نادراً) درجة واحدة، بحسب تسلسل الفقرات.
- الصدق الظاهري: عرض المقياس بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال علم النفس وطرائق التدريس، وقبول جميع الفقرات مع حذف فقرة واحدة فقط وتعديل بعض الفقرات، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين ٨٠%.

- التطبيق الاستطلاعي الأول: بعد تأكد من الصدق الظاهري طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة من غير عينة البحث.

- التطبيق الاستطلاعي الثاني: لمعرفة الخصائص السايكومترية طبق الباحث المقياس على (١٠٠) معلم ومعلمة من غير عينة البحث، ثم قياس صدق الاتساق الداخلي بحساب قيم معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية والجدول (٢) يوضح ذلك

جدول (٢) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس أداء المعلمين والمعلمات

رقم الفقرة المقياس	العبارة	معامل الارتباط
١	التعامل مع التلاميذ داخل الصف وخارجة بعدالة	٣٧١,٠٠
٢	مراعاة الفروق الفردية أثناء الدرس	٠,٧١٠
٣	استخدام الوسائل التعليمية أثناء الدرس	٠,٦٥١
٤	استخدام أسلوب التقويم الذاتي لدى التلاميذ	٦٧٤,٠٠
٥	متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصي	٠,٧٥٠
٦	إعداد خطط علاجية لتعديل سلوك التلاميذ	٠,٨٣٣
٧	أشجع على مشاركة التلاميذ في الأنشطة المدرسية	٤٨٤,٠٠
٨	أقبل النقد البناء من المشرفين عند زيارتهم	٧٨٥,٠٠
٩	أتعامل مع مشاكل التلاميذ بسرية	٥٤٠,٠٠
١٠	التزام بأنظمة الإدارة المدرسية	٥١١,٠٠
١١	إعداد اختبارات تثير الدافعية لدى التلاميذ	٦١٢,٠٠
١٢	تهيئة بيئة تعليمية سليمة داخل غرفة الصف	٠,٧٣٣
١٣	أضبط انفعالات أمام التلاميذ	٥٥٦,٠٠
١٤	أنمي روح التعاون والمبادرة بين التلاميذ	٤٨٨,٠٠

- وكانت جميع الفقرات موجبة ودالة إحصائية، وهذا يعني أن جميع الفقرات صادقة لما وضعت له.
- ثبات الاختبار: يقصد به درجة الدقة التي يتم فيها قياس الأداة، وهذا يعني أن الأداة تعطي نفس النتائج إذا طبقت مع نفس الأفراد في الظروف نفسها، وحساب الثبات بطريقتين هما:
 ١. الفا كرونباخ: تمثل قياس معامل الثبات الذي يقيس بناء مجموعة من الفقرات لبعد واحد إن كانت قيمة معامل الفا كرونباخ أكبر من (٧٠%) فإن بناء الفقرات مقبول، وحساب معامل الثبات والذي قيمته (٨٦،٠) وتعد هذه القيمة مرتفعة على أن جميعها دالة إحصائية.
 ٢. التجزئة النصفية: تجزئة فقرات المقياس إلى فقرات فردية وأخرى فقرات زوجية، ثم تحديد معامل الارتباط بين كل نصف وقيمة الثبات (٨٥،٠) تقريبا.
 - ي. تطبيق أداة البحث:

بعد إكمال الإجراءات اللازمة، طبقت على العينة بطاقة الملاحظة الخاصة بأنماط القيادة المدرسية المكونة من (١٦) فقرة ومقياس أداء المعلمين والمعلمات المكون من (١٤) فقرة، وامتدت من (٢٠٢٥/٢/٢٥) إلى غاية (٢٠٢٥/٣/٢٤).

عاشرا: الوسائل الإحصائية: استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، باستخدام الاختبار (t) لقياس العينتين واختبار (t) لعينة واحدة وكذلك معامل الفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الثبات.

الفصل الرابع/ عرض النتائج وتفسيرها

أولاً/ عرض النتائج وتفسيرها والاستنتاجات:

ويضمن عرض النتائج التي تم التوصل إليها كما يأتي:

١ - الهدف الأول:

التعرف على أنماط القيادة المدرسية لمديري المدارس الابتدائية، وبلغ المتوسط الحسابي (٦١،٤٨) درجة، والانحراف المعياري (٤١،٠٤) درجة، وبعد المقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٤٨) درجة، تبين أن هنالك فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠٥)؛ وهذا يعني أن أنماط القيادة بصورة عامة أثرا في قيادة العملية التربوية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٣) نتائج الاختبار (t) لعينة واحدة في أنماط القيادة المدرسية

مستوى الدلالة (٠،٠٥)	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	أنماط القيادة المدرسية
	الجدولية	المحسوبة					
دالة إحصائية	١،٩٦	٤،٦٣	٤٨	٤١،٠٤	٦١،٤٨	٢٠٠	

وفي ضوء نتائج الهدف الأول يستنتج الباحث: أن مديري المدارس يتمتعون بأنماط قيادة متميزة أو فعالة، وربما كان نمط معين أكثر تفوقاً أو تأثيراً إيجابياً في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافه، ورفع كفاءة أداء المعلمين وتحسين جودة التعليم.

الهدف الثاني: التعرف على الفروق في أنماط القيادة المدرسية وفقاً لمتغير الجنس

بالنتائج الإحصائية للاختبار (t) للعينتين، تبين عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الذكور والإناث وفقاً لمتغير الجنس والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤) نتائج (t) لدلالة الفرق في أنماط القيادة المدرسية وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	ذكور	٩٤,٥٧	٣٦,٧٩	٠,٧٤	١,٩٦	غير دالة إحصائياً
	إناث	٠٨,٦٤	٨٣,٢٥			

يستنتج الباحث بنتيجة الهدف الثاني: أن مديري ومديرات المدارس يستخدمون أنماط القيادة المدرسية بشكل متقارب، ولا يوجد اختلاف جوهري في طريقة قيادتهم أو إدارتهم للمدرسة تبعاً للجنس.

الهدف الثالث: التعرف على مستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية، بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة (٧١,٤٩) وبانحراف معياري (٠,٤٢٤) وبعد إيجاد الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري وجد أن الوسط الحسابي أكبر، وعند تطبيق اختبار (t) لعينة واحدة وجد أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٥) نتائج الاختبار (t) لعينة واحدة في مستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية

أداء المعلمين والمعلمات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
	٢٠٠	٤٩,٧١	٢٤,٠٠٤	٤٢	٥٣,٤	١,٩٦	دالة إحصائياً

واستنتج الباحث من الجدول اعلاه تحسين مستوى أداء المعلمين يتم عن طريق الاهتمام بتطويرهم المستمر، وتقدير جهودهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتنمية شخصياتهم ومهاراتهم، مع تقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم. فحين يشعر بالتمكين والتقدير فإن ذلك ينعكس مباشرة على تحصيل تلاميذ وجودة العملية التعليمية.

الهدف الرابع: التعرف على الفروق في مستوى أداء المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغير الجنس

بالنتائج الإحصائية للاختبار (t) للعينتين، تبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الذكور والإناث وفقاً لمتغير الجنس والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٦) نتائج اختبار (t) لعينة واحدة في مستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية وفقاً لمتغير

الجنس

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية	
الجنس	ذكور	٧٨,٤٨	٢٢,٤١	١,٤١	١,٩٦	غير دالة إحصائياً
	إناث	١٩,٥٣	٢١,٤٧			

وهنا يستنتج الباحث من نتيجة الهدف الرابع: أن متغير الجنس ليس عاملاً مؤثراً في مستوى أداء المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية، مما يعكس تكافؤاً في الكفاءة المهنية وجودة الأداء بين الذكور والإناث.

الهدف الخامس: معرفة العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية ومستوى أداء المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية، واستعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) معامل الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية ومستوى أداء المعلمين والمعلمات

النمط	قيمة معامل الارتباط	القيمة المحسوبة	التائية	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
الديكتاتوري	-٠,٣٢	٠,٨١		١,٩٦	دالة إحصائية
التسبيبي	٠,٦١	١٦,٣		١,٩٦	دالة إحصائية
الديمقراطي	٠,٧٢	٢,٢٣		١,٩٦	دالة إحصائية

في ضوء نتائج جدول (٧) تظهر علاقة موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء المعلمين والمعلمات أي كلما كان المدير ديمقراطياً كلما تحسن مستوى أداء المعلمين والمعلمات، وقد تبين عدم وجود علاقة بين النمط القيادة الفوضوي ومستوى أداء المعلمين والمعلمات لاعتماد سلوك المدير على الإهمال فلا يؤثر على أداء المعلمين والمعلمات في عملهم، أما العلاقة بين نمط القيادة الدكتاتوري ومستوى أداء المعلمين والمعلمات فكانت عكسية أي كلما كان مدير دكتاتورياً انخفض أداء المعلمين والمعلمات في عملهم، وهذه النتائج تتفق مع دراسة مبروك في الجزائر (٢٠٢٤)، وقد استنتج الباحث أن العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية وأداء المعلمين والمعلمات لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف وتهيئة البيئة المناسبة داخل المدرسة وهذا ينعكس إيجاباً على الجانب العلمي والمهني والنفسي لديهم.

• الاستنتاجات:

- لنمط القيادة الديمقراطي لدى مدراء المدارس أثر إيجابي في رفع مستوى أداء المعلمين والمعلمات، فكانت هنالك مشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز روح التعاون بين مدراء والمعلمين وتقدير جهودهم مما ينعكس على تحسين مستوى أدائهم داخل المدرسة.
- لنمط القيادة الديكتاتوري لدى مدراء المدارس أثر سلبي في مستوى أداء المعلمين والمعلمات نتيجة عمل المدير بشكل منفرد ويستعمل أسلوب التهديد في اتخاذ القرار وعدم اعطاء الفرصة للمعلمين والمعلمات في النقاش.
- يترك نمط القيادة الفوضوي لدى مدراء المدارس الحرية للمعلمين والمعلمات في العمل من دون تدخل المدير فهو لم يؤثر على مستوى أدائهم.
- عدم وجود تأثير للجنس في أنماط القيادة المدرسية وكذلك في مستوى أداء المعلمين والمعلمات.

• التوصيات:

- إقامة الدورات التدريبية والورش لمديري المدارس حول نمط الديمقراطي لتوفير المناخ المناسب في تحقيق الأهداف
- ضرورة مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرارات في المدرسة.
- ضرورة العمل على تعاون مدراء المدارس ومعلمهم بإيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهونها.

- المقترحات
- إجراء بحوث مماثلة كـ (أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية).
- إجراء بحوث مماثلة كـ (أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بمستوى أداء المدرسين (المرحلة المتوسطة أو الإعدادية)).

CONFLICT OF IN TERESTS

There are no conflicts of interest

المراجع

- [١] حجازي، عبد الحكيم ياسين ووائل سليم الهياجنة (٢٠١٦): مفاهيم أساسية في التربية، ط١، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٢] الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢): إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- [٣] العجمي، محمد حسنين (٢٠١٥): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٤] عبد المنعم، نادية محمد وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- [٥] خليل، ياسر محمد (٢٠٢١): الجداريات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني، ط١، دار إضافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [٦] محمد، مصطفى (٢٠١٨): الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط١، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [٧] أبو شارب، سليمان محمد علي (٢٠١٩): ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين، ط١، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٨] العدوان، حنان ناصر (٢٠١٥): الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية دراسة مقارنة في مدار الكويت، ط١، دار سعاد للنشر والتوزيع، الكويت.
- [٩] النصور، زياد عبد الكريم (٢٠٢١): القيادة كيف نكسب قادة المستقبل، ط١، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [١٠] الثبتي، محمد بن عبدالله (٢٠٢٣): إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الأداء)، ط١، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [١١] أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢): القيادة التربوية الفاعلة، ط١، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- [١٢] لهلوب، ناريمان يونس(٢٠١٥): القيادة التربوية الحديثة، ط١، دار الخليج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [١٣] أبو العلا، ليلي محمد حسني(٢٠١٣): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة والحداثة بين الأصالة والحداثة، ط١، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [١٤] المصري، إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف عامر(٢٠١٣): القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط١، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
- [١٥] الحريري، رافده (٢٠٠٨): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [١٦] عامر، فرح المبروك عمر(٢٠١٧): مدير المدرسة والإدارة المدرسية، ط١، دار حميثرا للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة - مصر.
- [١٧] السامرائي، مهدي صالح (٢٠٢٣): المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [١٨] أبو قطة، محمد حسن(٢٠٢٥): إدارة المؤسسات التربوية نظريات واتجاهات مؤثرة، ط١، مكتبة الفرقان للنشر والتوزيع، طنطا - مصر.
- [١٩] أبو صعيديك، حامد علي ومصطفى نمر دمس(٢٠١٤): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، ط١، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [٢٠] عيسى، آسيا محمد(٢٠١٨): الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، ط١، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [٢١] عطية، محي الدين محمد(٢٠١٥): الإدارة المدرسية الناجحة، ط١، دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان.
- [٢٢] السعود، راتب سلامة وإبراهيم حسين علي(٢٠١٦): التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [٢٣] نبيلة، عدنان(٢٠٢٠): ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط١، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [٢٤] الجبالي، حمزه(٢٠١٦): تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط١، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [٢٥] مبروك، تقار: (٢٠٢٤): أنماط القيادة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خبضر.