

إسهامات مشرفى الإدارة المدرسية فى تنمية المهارات القيادية  
لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة

إعداد

سعود بن جمعان بن محمد القحطاني  
ماجستير فى الإدارة والتخطيط التربوي

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية (الفنية، الإدراكية، الإنسانية) لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، وكذلك التعرف على أهم الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية تلك المهارات، والتعرف على أهم المقترحات لزيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية تلك المهارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع مديري مدارس التعليم الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة القويعة والبالغ عددهم (١٤٢) مديراً، قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفايرونباخ، ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أهمها ما يلي:

- ١- أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مشرفي الإدارة المدرسية يساهمون في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة بدرجة كبيرة.
- ٢- تأتي المهارات القيادية الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (٣,٧٤) وبدرجة إسهام كبيرة، ويليهما المهارات القيادة الفنية بمتوسط حسابي قيمته (٣,٧٠) وبدرجة إسهام كبيرة، وبالمرتبة الثالثة تأتي المهارات القيادية الإدراكية بمتوسط حسابي قيمته (٣,٤٣) وبدرجة إسهام كبيرة.

**Abstract**

This study aims to identify the participation degree for administration school supervisor on developing the leadership skills for governmental schools managers on Alquwaia governorate, also to determine difficulties that limit participation of the school administration in developing these skills. To achieve these objectives, the researcher depended on the survey and descriptive method. As he used a questionnaire to collect data from society of governmental schools managers on ministry of education in Alquwaia governorate, whose number (142) managers, as the researcher used Alpha Cronbach, with analysis done by using SPSS.

The study resulted in:

1. There is approval between sample on that school supervisors participate on developing the leadership skills for schools managers on Alquwaia governorate.
2. Human leadership skill is on the first level with mean 3.74, and high participation degree, to be followed by art leadership skills with mean 3.70, with high participation, also the perception leadership skills is on the third rank with mean 3.43 and high participation.
3. There is differences with significance between estimations of samples according to experience years, except the dimension of human leading skills, and according to the variable of training courses in administration except dimensions of (administrative leadership skills, and art leadership skills).

**مقدمة البحث:**

أصبحت التربية والتعليم نواة تطور المجتمع والانتقال به من مستوى إلى آخر، فكلما كانت التربية والتعليم ذا كفاءة عالية، أصبح المجتمع متطوراً، ويحتاج ذلك إلى قادة أصحاب فكر ومهارة في التربية والتعليم يعملون على سلوك الطريق الصحيح نحو النمو والتطور العلمي، وهذا الدور يقوم به مجموعه من القائمين على التعليم ومنهم مدير المدرسة وقائدها الأول الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تتعلق بإنجاز حاجات المعلمين والتلاميذ.

والمدرسة هي إحدى المؤسسات التي تسهم في توعية المجتمعات البشرية وبنائها وتطويرها وإصلاحها، ومن ثم فإن تلك المدرسة في حاجة إلى تربويين مؤهلين لقيادتها، كونها المرتكز الأساسي لتقدمها، حيث يتوقف نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على القيادة التي تمثل قطب الرحى في العملية الإدارية (ابن دهيش وآخرون، ٢٠٠٩م، ص ٩٩).

وبناءً على ذلك أولت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية اهتماماً بتطوير القيادات التربوية، من خلال مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، إذ خصصت عدة مشاريع للقيادات التربوية، منها: المركز الوطني لتطوير القيادات التربوية، ومشروع تطوير القيادات التربوية، ومشروع السعودية أكسفورد للقيادة التربوية (العنبي، ٢٠١٢م).

ويطلب نجاح القائد التربوي مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد واجبة للإداري الناجح، حيث يتوقف نجاح الإداري على مدى وجود وتوافر تلك المهارات، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط، بل لا بد من قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، وهذه المهارات تتمثل في: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (التصورية) (عبودي، ٢٠١٠م، ص ٨٦-٨٨).

وأشار (فهيم ومحمود، ١٤١٤هـ) إلى أنه نظراً لضرورة توافر المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية في رجل الإدارة المدرسية، فقد أجمع علماء الإدارة والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح رجل الإدارة المدرسية في أداء الأعمال المكلف بها بدقة وسرعة.

ولحاجة مدير المدرسة إلى من يساعده في تأدية دوره على الوجه المطلوب لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي أنشئت من أجلها المدرسة، فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بالإدارة المدرسية، وأنشأت شعبة الإدارة المدرسية بمختلف إدارات التربية والتعليم بالمملكة لتضم مشرفي الإدارة المدرسية، ويعمل مشرفي الإدارة المدرسية على الارتقاء بعمل مديري المدارس وتهيئة المناخ المناسب لنجاحهم ورفع مستوى أدائهم وتمكينهم من كل ما تتطلبه العملية التعليمية والتربوية (المسعودي وآخرون، ١٤٢٥هـ).

وأصبح الإشراف عملية قيادية مما يحتم على مشرف الإدارة المدرسية أن يكون قائداً تربوياً، فلا بد أن يتصف مشرف الإدارة المدرسية بخصائص وصفات القائد التربوي، وتتوفر لديه المهارات القيادية التربوية، حتى يكون لديه القدرة في التأثير على مديري المدارس، ووكلائهم، والمعلمين، وجميع من لهم صلة بالعملية التعليمية والتربوية.

**مشكلة البحث:**

يعد المدير حجر الزاوية للمدرسة، فإذا كان قائداً مؤهلاً بامتياز سوف يمارس عمله على أتم وجه من خلال توجيه جهود العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف، لذا ينبغي على المؤسسات التربوية العناية بتأهيل القيادات التربوية من خلال تنمية المهارات القيادية والعناية بالبرامج التدريبية المقدمة للقيادات، وأن يكون هذا التأهيل سابقاً لتولي القائد للمنصب القيادي ومتزامناً أثناء ممارسته لمهامه القيادية وذلك لمواكبة التقدم ومواجهة تحديات العصر.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم في الميدان التربوي في وزارة التربية والتعليم، فإنه لاحظ أن ترشيح مديري المدارس على معايير ثابتة دوماً، فقد يكون الترشيح على مبدأ سد الاحتياج، ومبدأ أفضل الموجودين، أو الاعتماد على سنوات الخبرة فقط، أو الاعتماد على تقييم الفرد من خلال

تميزه في التدريس لترقيته لوظيفة إدارية، بينما هو لا يملك المهارات القيادية الإدارية، وهذا مماثل ما ذكره (سليمان، ٢٠٠٢م، ص ١١٠) "أنه على الرغم من أن المهارات الإدارية للمديرين ليست جديدة فإن الحاجة لها لا زالت ماسة وخاصة في الدول النامية، حيث وضع مديري المنظمات الحكومية في مراكز قيادية دون أن يكونوا قد تلقوا تدريبات إدارية سابقة تؤهلهم للقيام بعملهم الإداري بكفاءة وفاعلية".

وتتحدد مشكلة الدراسة من خلال ما أشارت إليه عدد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (العتيبي، ١٤٣٣هـ)، ودراسة (أبوزعير، ١٤٣٠هـ)، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث باستخدام المقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة القويعة والبالغ عددهم (٤) من (٥)، والتي اتضح من نتائجها وجود قصور في مستوى إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة القويعة.

#### أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: بالسؤال الرئيسي: ما درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية (الفنية، والإدراكية، والإنسانية) لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة؟
- ٣- ما المقترحات اللازمة لزيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة؟

#### أهمية البحث:

- ١- تشخيص واقع درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة القويعة في تنمية المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام.
- ٢- إسهام نتائج هذه الدراسة في تنمية المهارات القيادية للمشرفين التربويين بمحافظة القويعة، والقيام بدورهم على الوجه المطلوب.
- ٣- مساعدة متخذي القرار لتحسين درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة القويعة.

#### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

##### مشرف الإدارة مدرسية:

عرفته وزارة المعارف (١٤٠٧هـ) بأنه: "خدمة فنية لتنمية مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس ورفع مستوى أدائهم وتمكينهم من كل ما تتطلبه العملية التربوية من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، وتقويم، وتهيئة الظروف التي تنمي استعدادات التلاميذ وقدراتهم العقلية والروحية والبدنية، وتشجيع المعلمين على تأدية رسالتهم بنجاح، مستثمرين كل ما في المدرسة من إمكانيات" (الجلال، ١٤٣٢هـ، ص ١٢).

وعرف الشهرى (٢٠٠٨م، ص ٩) مشرف الإدارة المدرسية: بأنه "المشرف الذي يقوم بالإشراف على جميع الأعمال التي يؤديها مديرو المدارس ووكلاؤها لمساعدتهم في أداء مهامهم، وتنمية كفاياتهم المهنية، بهدف تحسين الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية". ويعرفه الباحث بأنه: من يوكل إليه مهام الإشراف على الإدارة المدرسية من مدير ووكيل، وكل من له علاقة بالبيئة المدرسية لتقويم أدائها وتطويره.

**القيادة التربوية:**

"هي تأثير متبادل بين القائد ومروؤسيه في وقت معين، لتحقيق جملة من الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية" (ابن دهبش وآخرون، ٢٠٠٩م، ص ١٠١).

**المهارات القيادية:**

"هي تلك القدرة المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً" (الوهبي، ٢٠٠٥م، ص ٩).

وعرفها (شهاب، ٢٠٠٩م، ص ١٦) بأنها: "ممارسات سلوكية وقابليات وقدرة متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية وتتضمن المهارات (الفنية، الإنسانية، الإدراكية)". ويرى الباحث بأنها مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يتمكن من ممارسة دوره القيادي، وأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتمثل في المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية (التصورية).

**الإطار النظري:****الإشراف التربوي:**

شهد الثلث الأخير من القرن العشرين تطورات تربوية هامة على مستوى المضامين وطرائق التدريس. وكان من تلك التطورات تطور مفهوم الإشراف. فقد تحول من مفهوم التقنيش وما يقترن به من عمل يتصف بالمراقبة والترهيب والاقتصار على التقويم بقصد الثواب أو العقاب، إلى مفهوم أكثر وظيفية، وأقرب صلة بالعمل التربوي، وأكثر اهتماماً بالسلوك الإنساني، يكون ذلك مفهوم الإشراف التربوي الحديث (خليل، ٢٠١٣م، ص ٣٤). وفيما يلي بعض مفاهيم الإشراف التربوي: عرفت الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٦هـ، ٢٩) الإشراف التربوي بأنه: "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها". وعرف سيد حسن الإشراف التربوي بأنه: "نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها" (عايش، ٢٠٠٨م، ص ٢٧).

وعرفه كل من وايلز وبوندي (Wiles & Bondi) بأنه: "وظيفة قيادية رئيسية لتنسيق وإدارة الأنشطة التعليمية التي تتعلق بالتعليم" (مريزيق، ٢٠٠٨م، ص ١٧).

وعرفه كوجان (Cogan) بأنه: "العمل الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية الصفية" (مريزيق، ٢٠٠٨م، ص ١٧).

ويرى الباحث أن مفهوم الإشراف التربوي هو عملية تفاعلية قيادية إنسانية تتم بين المشرف والمدير والمعلم ذات تأثير إيجابي تعمل على تطوير التعلم والتعليم وتحسين المخرجات لتحقيق الأهداف التربوية.

**أهداف الإشراف التربوي:**

يهدف الإشراف التربوي بشكل رئيس إلى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة (عطوي، ٢٠٠٨م، ص ٢٣٢).

ولقد ذكر السعود (١٤٢٨هـ، ص ٨٥) أهداف الإشراف التربوي ومنها:

- ١- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، وتوجيه المعلمين إلى مراعاتها.
- ٢- مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم.

٣- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التعليمية.  
٤- تقييم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.  
ويرى الباحث أن جميع أهداف الإشراف التربوي التي تم ذكرها ذات أهمية في العمل التربوي، وأن على كل مشرف تربوي الإلمام بها والسعي لتحقيقها، ويمكن إيجاز أهداف الإشراف التربوي فيما يلي:

- ١- تحسين أداء الإدارة المدرسية من خلال تنمية المهارات القيادية لمنسوبيها.
  - ٢- تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم التعليمية.
  - ٣- إثراء المناهج الدراسية وتطوير طرائق التدريس.
- مفهوم مشرف الإدارة المدرسية:**

ويرى المطلق (١٠٤١٠هـ، ص١٣٣) أن إشراف الإدارة المدرسية هو: "عملية قيادية تربوية تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية، وتساعد على التنمية الشاملة لقدرات مديري المدارس علمياً ومهنياً ومسلحياً".

وعرف الشهري (٢٠٠٨م، ص٩) مشرف الإدارة المدرسية: بأنه "المشرف الذي يقوم بالإشراف على جميع الأعمال التي يؤديها مديرو المدارس وكلاؤها لمساعدتهم في أداء مهامهم، وتنمية كفاياتهم المهنية، بهدف تحسين الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية".  
ويرى الباحث من خلال ما سبق من مفاهيم أن إشراف الإدارة المدرسية يعتمد على أمور منها:  
١- هدف مشرف الإدارة المدرسية هو تحسين أداء العملية التعليمية والتربوية.  
٢- يتطلب عمل المشرف الإدارة المدرسية التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، والتقييم.  
٣- التركيز على المديرين والوكلاء لرفع كفاياتهم المهنية ومساعدتهم لتحسين أدائهم.

#### أهداف الإشراف التربوي للإدارة المدرسية:

يعد تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي ومساعدة إدارة المكتب لتسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والخدمية للمدارس هو الهدف الأساس لوحدة الإدارة المدرسية (الدليل الإجرائي لمهام المشرف الإداري، ١٤٢٦هـ، ص١٤).  
ويرى الباحث أن أهداف شعبة الإدارة المدرسية مشتقة من الأهداف العامة للإشراف التربوي بما يتناسب مع عمل مشرف الإدارة المدرسية وعلاقته بمدير المدرسة لتطوير وتحسين عمله الإداري والفني، ولقد حدد المنيف (١٤٠٩هـ، ص١٧) بعض أهداف إشراف الإدارة المدرسية ومنها:

- ١- مساعدة المدير على تقويم أعمال المعلمين، وإعانتهم على تقويم نفسه ليتعرف على نواحي قوته فيعززها ونواحي ضعفه فيعالجها.
- ٢- تعريف المديرين بالطرق التربوية الحديثة والاتجاهات الحديثة في العمل المدرسي.
- ٣- تشجيع مديري المدارس على الإبداع، والابتكار في مجال عملهم.
- ٤- احترام شخصية مدير المدرسة وقدراته الخاصة، ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.
- ٥- مساعدة مدير المدرسة على تنسيق البرامج، والأنشطة التربوية.
- ٦- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.  
ويرى بعض الباحثين أن أهداف شعبة الإدارة المدرسية ما يلي:  
١- تحسين الكفاءات العلمية والعملية لدى الإداريين في المدارس.  
٢- العمل على التطوير والرفق بمستوى الإدارة المدرسية.  
٣- العمل على تنمية الانتماء وغرس الثقة في نفوس الإداريين بهذه المهنة مما يساعدهم على الابتكار والتجديد في أعمالهم.

**الصعوبات التي تواجه مشرف الإدارة المدرسية:**

من خلال الاطلاع على معوقات العمل الإشرافي التربوي وخاصة ما يتعلق بإشراف الإدارة المدرسية من خلال العديد من الدراسات والأبحاث يمكن الجمع بينها حيث يتفق (الحمد، ٥١٤٢٥، ص ص ١٣٣-١٣٤) و (المغدي، ٥١٤٢٠، ص ص ٦١-٦٢) و (عبدالهادي، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٩٢-٢٩٣) و (بن قصود، ٥١٤٢٨، ص ص ١٢٠-١٢١) في أن الإشراف التربوي عامة وإشراف الإدارة المدرسية يواجه العديد من المشكلات والمعوقات التي قد تقلل وتحد من إمكانات وقدرات وأوقات المشرفين التربويين للإدارة المدرسية وتضعف فاعليتهم، ومن أبرز ما جاء في هذا الشأن:

- ١- ضعف تجاوب المسؤولين مع ما يلزمه المشرفون من مشكلات ومع ما يضعونه من اقتراحات لتطوير الإشراف، مما يعوق أو يحد من تحقيق كافة أهدافهم.
- ٢- توتر العلاقة بين بعض المشرفين ومديري المدارس، وذلك لعدة أسباب، منها: النظرة الفوقية من مديري المدارس.
- ٣- ما يواجه المشرف التربوي للإدارة المدرسية من صعوبات خلال تعامله مع مدير المدرسة تتمثل فيما يلي:

- عدم اقتناع بعض مديري المدارس ببعض البرامج والأساليب الإشرافية المتنوعة.
- ضعف العلاقة القائمة بين بعض المشرفين التربويين من جهة وبين بعض المديرين والمعلمين.
- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق التربوي بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- تهاون بعض المديرين والإداريين بالمدرسة في تنفيذ التوجيهات والتوصيات التي يبلغها لهم مشرف الإدارة المدرسية.
- ضعف الإدارة وحدائتها في بعض المدارس.
- ضعف مستوى بعض الإدارات المدرسية في مجال الإشراف والمتابعة والتقييم.
- ٤- كثرة ضغوط العمل على المشرف التربوي للإدارة المدرسية سواء بزيادة عدد المدارس والإداريين المكلف الإشراف عليهم، أو تكليفه بأعمال إدارية تحد من نشاطهم الفني.

**الإدارة المدرسية**

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية التي هي أيضاً جزءاً من الإدارة التربوية، فعلاقتها بهما تكون علاقة الخاص بالعام، حيث أنها تكون الجهة الرئيسية في تنفيذ سياسات ولوائح الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية وأهدافها، فهي بذلك تكون العنصر المهم في نجاح الإدارة التربوية والتعليمية.

**مفهوم الإدارة المدرسية:**

يعرف حسن حريري وزملاؤه الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التعليمية التعلمية، بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها" (مجاهد، ٥١٤٣٤، ص ٦٨).

الإدارة المدرسية هي: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية التربوية، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة" (البناء، ٥١٤٣٤، ص ٦٢).

ومن خلال العرض السابق للمفاهيم يستخلص الباحث مفهوم الإدارة المدرسية بأنه عمل منظم ومخطط له يقوم به مجموعة من الأفراد داخل المدرسة، وموجه لخدمة وتوظيف المدخلات التعليمية للوصول لمخرجات جيدة تتناسب مع أهداف التربية وأهداف المجتمع.

**أهمية الإدارة المدرسية**

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال. وتعتبر الإدارة

المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وغايتها ولا يتم إلا من خلال إدارة ذات كفاءة عالية، وأن سوء الإدارة كفيل بأن يعطل بقية عناصر العملية التربوية عن أداء عملها بشكل مناسب (ربيع، ٢٠٠٨م، ص ٢٤).

وتستند الإدارة المدرسية فى أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل فى مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها، ويتضح ذلك وفق ما يذكره البنا (١٤٣٤هـ، ص ص ٦٣-٦٤) من خلال ما يأتي:

- الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري فى توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل تحقيق الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.
- تعمل الإدارة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.
- ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحصل تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.
- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

ويمكن القول أن أهمية الإدارة المدرسية تأتي من أن كل عملية تربوية صغيرة لا تصل إلى غايتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية، وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى بعض أهدافها، وعلى ذلك فإن نجاح النظام التعليمي فى تحقيق غاياته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح (ربيع، ٢٠٠٨م، ص ٢٥).

ومما سبق يتضح أهمية وجود إدارة مدرسية ذات كفاءة جيدة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، فالإدارة المدرسية هي العجلة المحركة والموجهة والمساعدة لجميع عناصر المدرسة من معلمين وإداريين وطلاب وأدوات فتضع الأسس والإجراءات المناسبة والكفيلة بنجاح النظام التعليمي للمدرسة.

#### أهداف الإدارة المدرسية:

ذكر ربيع (٢٠٠٨م، ص ٢٥) أن الهدف الأساس للإدارة المدرسية يتمثل فى تنظيم العمل بالمدرسة، وتسهيله، وتطويره، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرغوبة.

كما أورد البنا (١٤٣٤هـ، ص ٦٤) عدداً من أهداف الإدارة المدرسية، وهي:

- ١- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- ٢- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسدياً واجتماعياً.
- ٣- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية فى المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين فى المدرسة.
- ٤- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- ٥- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

#### مفهوم القيادة التربوية:

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى فى نجاح الإدارة التعليمية، بحيث أن القيادة نفسها نسبية أى أن الفرد قد يكون قائداً فى موقف وتابعاً فى موقف آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية الذي يقوم به القائد ارتباطاً وثيقاً، وتعتبر القيادة التربوية فرع من فروع القيادة تهتم بالمجال التربوي، وبناءً على تعدد تعريفات القيادة تتعدد تعريفات القيادة التربوية، ومنها:

يعرفها مطاوع (٢٠٠٣م) بأنها: "قيادة القوى العاملة فى العملية التربوية، فى مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، بطريقة

مؤثرة، تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم، إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة في بناء الجماعة، وتماسكها" (الحديد، ٢٠٠٩م، ص٨).

ويعرف عوض الله (٢٠١٣م، ص١٤٥) القيادة التربوية بأنها: "العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها، كما أن عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة، يقود إلى إضافة جديدة للأفراد أو الجماعة".

ويعرف الباحث القيادة التربوية بأنها مجموعة الأنشطة التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية التي تمكنه من إيجاد مناخ تربوي مناسب لعناصر العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وحفزهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لحل المشكلات التي تواجههم، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

### المهارات القيادية:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره، ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة والمؤسسة لابد من توافر مهارات قيادية تجعله قادراً على التأثير في سلوك المرؤوسين. حتى يتمكن من النجاح في عمله بشكل صحيح ويسهم في الرقي بالمؤسسة ونجاحها.

ويقصد بالمهارات القيادية بأنها: "تلك القدرة المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً" (الوهبي، ٢٠٠٥م، ص٩).

وعرفها شهاب (٢٠٠٩م، ص١٦) بأنها: "ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد التربوي بكفاءة وفاعلية وتتضمن المهارات (الفنية، الإنسانية، الإدراكية)".

ويرى الباحث أن المهارات القيادية هي عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مشرف الإدارة المدرسية وتمكنه من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية. وقد وضع روبرت كاتز Robert Kats تصوراً بناء على أساس ضرورة توافر ثلاث مهارات لدى القائد والإداري التربوي، تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقياً ضرورياً لنجاح تفاعله مع مهام قيادة النظام التربوي وأدوارها، وهذه المهارات تعد أساساً لازماً تساعد المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بصورة متميزة، وحدد ثلاثة مهارات أساسية هي المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية، والتي يجب على كل مدير ناجح أن يمتلكها بدرجات متفاوتة، وفقاً لمستوى الإدارة الذي يعمل عليه (Katz, 1974, p90).

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه علماء الإدارة بأنه يمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية (الطويل، ١٩٩٩م، مرسى، ١٩٩٨، حريم، ١٩٩٧) (حمادات، ٢٠٠٦م، ص٢٠):

١- المهارات الفنية.

٢- المهارات الإنسانية.

٣- المهارات الإدراكية.

### أولاً: المهارات الفنية:

ويعرف بدر (٢٠١٠م، ص٣٩) المهارات الفنية بأنها: "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام، بشكل يحقق الهدف بفاعلية".

وعُرفت بأنها: "مدى إتقان المشرف التربوي لاستخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته للإشراف ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وهذه المهارة تحتاج إلى استيعاب أهم المعارف والأسس العلمية التي يقوم عليها الإشراف التربوي الحديث" (السويلم، ١٤٢٦هـ، ص٦٢).

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات الفنية للقائد هي كنعان (٢٠٠٩م، ص ٣٢٨-٣٣٠):

- ١- القدرة على تحمل المسؤولية.
- ٢- الفهم العميق والشامل للأمور.
- ٣- كون القائد حازماً لا يتردد في اتخاذ القرارات.
- ٤- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

ويضيف العمر (٢٠١٢م، ص ٣٨) أن أبرز المهارات الفنية تكمن في وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة).

ويرى الباحث أهمية تركيز التدريب على المهارات الفنية في برامج تطوير القيادة لمديري المدارس، بحيث يكون لدى مديري المدارس معرفة شاملة تساعدهم على التعامل الجيد واتخاذ القرارات المناسبة مع المواقف التربوية التي يواجهونها.

#### ثانياً: المهارات الإنسانية

المهارات الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين، وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية، كون مجالها أكثر تعقيداً أو تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (النعيمة، ٢٠١٠م، ص ٦٩).

ويقصد بالمهارة الإنسانية: "المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة" (العلاق، ٢٠١٠م، ص ١٥).

وتُعرف المهارة الإنسانية بأنها: "نجاح المشرف في التعامل مع الآخرين بحذق وأدب، وهذه المهارة تعتمد على تحلي المشرف بالصبر والتقدير في المواقف الإنسانية والعمل على بث روح حب العمل التعاوني المثمر بين أفراد فريق العاملين" (السويلم، ١٤٢٦هـ، ص ٦٢).

ومن السمات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية للقائد (عريفج، ٢٠٠٧م، ص ١٠٢) ما يأتي:

- ١- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- ٢- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- ٣- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- ٤- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم لذلك.

ويرى الباحث أن مشرف الإدارة المدرسية الذي يرضى عنه مديرو المدارس كقائد، هم الذي يتمتعون بعلاقات طيبة تقوم على الاحترام المتبادل بينهم، وفي المقابل فإن قيادة المشرف لزملائه المديرين بطريقة ديكتاتورية تقلل من قدره عندهم.

#### ثالثاً: المهارات الإدراكية (التصورية):

يقصد بها: "أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف" (العلاق، ٢٠١٠م، ص ١٥).

وتعرف المهارات الإدراكية بأنها: "قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه" (العجمي، ٢٠١٠م، ص ١٨٤).

ويرى عطوي (٢٠١٠م، ص ٢٤٠-٢٤١) أن المهارات الإدراكية تعني قدرة المشرف

على:

- ١- القدرة على التفكير البناء والتساؤل الهادف.
- ٢- تحسين بيئة التعليم بشكل خاص.

٣- مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين.

٤- استعمال الأسلوب العلمي فى حل المشكلات.

٥- الحكم على المرؤوسين من خلال النتائج التي يحققها.

ويرى الباحث أن تمتع مشرف الإدارة المدرسة بمهارات إدراكية وتصورية عالية، تجعله قائداً يساعد فى حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس، والتي تحتاج شخصاً يتمتع بحس إبداعي فى حل المشكلات.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مشرفي الإدارة المدرسية والمهارات القيادية ومنها:

دراسة طافش (١٩٩٨م) التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بصنعاء، من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين، وإعداد قائمة بالمهارات القيادية الواجب توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية ومديراتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانته وزعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية والمكونة من (٢٦) مديراً ومديرة و(٢٧) مشرفاً ومشرفة و(١١١) معلماً ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة توافر المهارات القيادية عامة لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة متوسطة.
- أن توافر المهارات القيادية فى المحور الثاني (المهارات الفنية) تمتلك بشكل أكبر، ثم يليها المحور الثالث (المهارات الإنسانية) ثم يأتي فى المرتبة الأخيرة المحور الأول (المهارات التنظيمية).

دراسة داير (Dyer,2001) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبني على مفهوم العلاقة مع الآخرين، حيث تطرقت الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية فى جرينسبورو فى كارولينا الشمالية، وهي: (الموظفين الجدد، وإدارة المصاعب، والتعامل مع المتغيرات التي تحصل مع الآخرين، وفعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، والذكاء المكتسب، والعمل الجماعي). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة حيث وزعها على عينة بلغت (١٥٠) معلماً، موزعين على خمس مناطق تعليمية فى ولاية كارولينا الشمالية. وكان من أهم النتائج ما يلي:

- التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل.
- على القائد أن يهتم كثيراً فى البحث عن كل ما هو جديد فى العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

دراسة الجعيد (٢٠٠٣م) التي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية فى تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر كل من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري تلك المدارس، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية فى تطوير كفايات مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، استخدم الباحث الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الابتدائية، وتوصلت إلى أهم النتائج التالية:

- جاء ترتيب الكفايات الإدارية من حيث درجة الفاعلية على النحو التالي: (التنظيم، التخطيط، الاتصال، التقويم).
- جاء ترتيب الكفايات الفنية من حيث درجة الفاعلية على النحو التالي: (تنمية العلاقات الإنسانية، تنمية المعلمين مهنيًا، توجيه الطلاب وإرشادهم، تفعيل النشاط المدرسي).

دراسة ريشتر (Richter، 2006) التي هدفت إلى تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً، وفحص العلاقة بين نظم الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات، وفحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضاء المهني للموظفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم الاستبانة ووزعها على عينة بلغت (٧٢٥) فرداً وهم (٤٣١) من مدارس تطبيق الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي، و(٢٩٤) من مدارس لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي في ولاية ميسوري الأمريكية، وكان من النتائج:

- المديرون والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية المهارات الإدارية بدرجة عالية.
- المديرون في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جداً بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريباً بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.
- المستجيبون في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم للسلوك الإيجابي أبدوا معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الإيجابي.
- دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، وتطوير هذه المهارات بهدف تحسين العمل المدرسي. واستخدم المنهج الوصفي المسحي وأعد استبانة ووزعها على عينة بلغت (٣٠٨) مديراً ومعلماً منهم (٣٥) مدير، و(٢٧٣) معلم. وتوصلت إلى أهم النتائج الآتية:

- أن مستوى توافر المهارات في القيادة الإستراتيجية بصورة عامة كانت كبيرة ولكن صياغة الأهداف الإستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس وتحديد السقف الزمني لتحديد كل هدف من أهداف الخطة كانت متوسطة.

- إن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ماعدا التدريب الذاتي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.

- دراسة اروين، وآخرون (Erwin، 2010، et al) التي هدفت إلى مقارنة المهارات القيادية لمديري مدارس المدن والضواحي والأرياف الذين على رأس العمل لمعرفة إلى أي مدى تتفاوت خبراتهم بناءً على أداء الطلاب الذين بين أيديهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وصمموا الاستبانة حيث وزعوها على عينة بلغت (٧٨٤) مدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية، منهم (٢٤٨) من مدارس المدن، و(٢٧٧) من مدارس ضواحي المدن، و(٢٥٩) من مدارس الأرياف، في ولاية تكساس، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- أهمية المهارات الأربع (القيادية، والأساسية، وجمع المعلومات، والرؤية التنظيمية) في قيادة المدارس.

- غياب مهارات تحليل المشكلة وتصميم المناهج والقياس والتقييم وإيجاد المصادر عن المديرين.
- أظهر مديرو المدارس التي يرتفع فيها مستوى أداء الطلاب مهارات أكثر مما يدل على وجود علاقة بين مستوى أداء طلاب المدرسة الواحدة وعدد المهارات القيادية لدى مدير هذه المدرسة.

- دراسة العنبي (٢٠١٢م) والتي هدفت إلى تحديد درجة توافر المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، ووجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة حيث وزعها على عينة بلغت (٣١) مشرف إدارة مدرسية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، و(١٠٢) من مديري المدارس الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة توافر المهارات الفنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض كانت متوسطة.
  - درجة توافر المهارات الإنسانية لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض كانت عالية.
  - درجة توافر المهارات الإدراكية لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض كانت متوسطة.
- من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات القيادية وأهميتها، ودرجة ممارستها من قبل المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية، ودورها البارز في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم بيان أهم الموضوعات والجوانب التي تمت دراستها من خلال تلك الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحليل عناصرها الرئيسية، يمكن تحديد نقاط التشابه، ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومن ثم تحديد أوجه الاستفادة منها، وأوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها.

#### أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ١- من حيث تناول المهارات القيادية: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات ما عدا دراسة الجعيد (٢٠٠٣م).
- ٢- من حيث تناول مديري المدارس: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجعيد (٢٠٠٣م)، والغامدي (٢٠٠٧م)، ودابير (Dyer, 2001)، وريشتر (Richter, 2006)، واروين، وآخرون (Erwin, et al, 2010).
- ٣- من حيث تناول مشرفي الإدارة المدرسية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجعيد (٢٠٠٣م)، والغامدي (٢٠٠٩م)، والعتيبي (٢٠١٤م)، واتفقت الدراسة الحالية من حيث قياس درجة المهارات القيادية عند مشرفي الإدارة المدرسية مع دراسة الجعيد (٢٠٠٣م)، والغامدي (٢٠٠٩م).
- ٤- من حيث التعرف إلى قياس المهارات الفنية، والإنسانية، والإدراكية: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠٠٧م)، وطافش (١٩٩٨م).

#### منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد المنهج المناسب للدراسة، والمنهج الوصفي هو الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ١٧٩).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة القويعة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث يبلغ عددهم (١٤٢) مديراً حسب إحصائية قسم شؤون المعلمين بإدارة التربية والتعليم القويعية (١٤٣٥هـ-١٤٣٦هـ). قام الباحث بتوزيع الأداة على كامل المجتمع، واسترجع الباحث منها (١٢٠) استبانة، وتم استبعاد (٥) استمارات لعدم اكتمال البيانات، ليكون إجمالي الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (١١٥) استبانة، أي بنسبة (٨١,٠%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

#### أداة الدراسة وخطوات بنائها:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل:

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة في العمل.
- الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.
- الدورات التدريبية في القيادة.

**الجزء الثاني:** وهو يتكون من (٥٠) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:

— **المحور الأول:** يتناول درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة وهو يتكون من (٣٠) فقرة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- البعد الأول: يتناول المهارات القيادية الفنية، وهو يتكون من (١٠) فقرات.
- البعد الثاني: يتناول المهارات القيادية الإنسانية، وهو يتكون من (١٠) فقرات.
- البعد الثالث: يتناول المهارات القيادية الإدراكية، وهو يتكون من (١٠) فقرات.
- المحور الثاني: يتناول الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، وهو يتكون من (١٠) فقرات.

— **المحور الثالث:** يتناول مقترحات لزيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، وهو يتكون من (١٠) فقرات.

#### ٥- صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥م، ص٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م، ص١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة"، تم عرضها على عدد من المحكمين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ووزارة التعليم، وجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة آل البيت بالأردن، وجامعة القدس المفتوحة، والجامعة الأردنية، وكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالأردن، وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة) بالدرجة الكلية للمحور

المهارات القيادية الفنية		المهارات القيادية الإنسانية		المهارات القيادية الإدراكية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٨٣	١	**٠,٧٨٨	١	**٠,٦٥٩
٢	**٠,٨١٦	٢	**٠,٨٣٣	٢	**٠,٧٠١
٣	**٠,٧٨٦	٣	**٠,٨٦٧	٣	**٠,٧٥٩
٤	**٠,٨٦٣	٤	**٠,٨٦٧	٤	**٠,٧٦٥
٥	**٠,٨٣٥	٥	**٠,٨٠٦	٥	**٠,٧٩٦
٦	**٠,٨٢٧	٦	**٠,٨٤٥	٦	**٠,٧٩١
٧	**٠,٨٣٣	٧	**٠,٨٤٨	٧	**٠,٧٥٤
٨	**٠,٧٦١	٨	**٠,٨٤٤	٨	**٠,٧٩٣
٩	**٠,٧٩٣	٩	**٠,٨٦٠	٩	**٠,٧٤٧
١٠	**٠,٨١٩	١٠	**٠,٨٢٨	١٠	**٠,٧٦٥

دال عند مستوى \*\*٠,٠١

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٧٦	٦	**٠,٨٥٥
٢	**٠,٨٤٩	٧	**٠,٨٥٩
٣	**٠,٨٥٠	٨	**٠,٨١٢
٤	**٠,٨٢١	٩	**٠,٨٠٩
٥	**٠,٨٥٢	١٠	**٠,٨٢٢

دال عند مستوى \*\*٠,٠١

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (مقترحات لزيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية

المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٨٧	٦	**٠,٨٤١
٢	**٠,٨٣٤	٧	**٠,٨٤٦
٣	**٠,٧٩٢	٨	**٠,٨٣٤
٤	**٠,٨١٥	٩	**٠,٩٠١
٥	**٠,٨٧٤	١٠	**٠,٨٥١

دال عند مستوى \*\*٠,٠١

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الارتباط الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٦- ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفايكرونباخ، والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
١	المهارات القيادية الفنية	٠,٩٤٢
٢	المهارات القيادية الإنسانية	٠,٩٥
٣	المهارات القيادية الإدراكية	٠,٩٥٣
٤	الدرجة الكلية لدرجة إسهام مشرفي الإدارة في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة	٠,٩٧٧
٥	الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديرين المدارس الحكومية بمحافظة القويعة	٠,٩١٤
٦	مقترحات لزيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديرين المدارس الحكومية بمحافظة القويعة	٠,٩٥٣
	<b>الثبات الكلي</b>	٠,٩٤٤

يتضح من خلال الجدول (٤) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٤٤) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩١٤ ، ٠,٩٧٧)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل درجة استجابة (ضعيفة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل درجة استجابة (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل درجة استجابة (كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ يمثل درجة استجابة (كبيرة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، اختبار أقل فرق معنوي (LSD).

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية (الفنية، والإدراكية، والإنسانية) لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة من وجهة نظرهم؟  
للإجابة على التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية (الفنية، والإدراكية، والإنسانية) لمديري مدارس الحكومية بمحافظة القويعة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:  
أولاً: المهارات القيادية الفنية.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المهارات القيادية الفنية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة المهارة											
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣	الإطلاع على أعمال المدير وتوزيع المسئوليات على المعلمين.	٣٩	٣٣,٩	٤٥	٤٠	٣٩	٣٩	١٨	٢	٣٩	٤٥	٣٣,٩	٣٩
٦	معالجة المشكلات المدرسية بأسلوب تربوي.	٣٣	٢٨,٧	٤٥	٤٠	٣٩	٣٩	٢٦	٣	٣٩	٤٥	٢٨,٧	٣٣
١	القدرة على إصدار الأحكام وتحديد الأولويات.	٢٣	٢٠,٠	٥٠	٥٠	٤٣	٤٣	٣٢	٣	٤٣	٥٠	٢٠,٠	٢٣
٤	استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط.	٢٦	٢٢,٦	٤٤	٤٤	٣٨	٣٨	٢٨	٣	٣٨	٤٤	٢٢,٦	٢٦
٢	المساهمة في رسم السياسة العامة للمدرسة.	٢٥	٢١,٧	٤١	٤١	٣٥	٣٥	٣٣	٣	٣٥	٤١	٢١,٧	٢٥
٩	تحمل مسؤولية القرارات المتخذة والقدرة على	٢٦	٢٢,٦	٤٣	٤٣	٣٧	٣٧	٢٧	٣	٣٧	٤٣	٢٢,٦	٢٦



وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يؤدون أدوارهم في تنمية مهارات وكيل المدرسة الفنية بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بلبيسي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية يمارسون المهام الفنية بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية كانت كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات الفنية لمديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتنمية التعليم العام كانت بدرجة كبيرة جداً، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية تتوافر لديهم المهارات الفنية بدرجة متوسطة.

ثانياً: المهارات القيادية الإنسانية.

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المهارات القيادية الإنسانية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة المهارة									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	بناء علاقات طيبة مع منسوبي المدرسة	٤٧	٤٠,٩	٣٤	٢٩,٦	٢٤	٢٠,٩	٦	٥,٢	٤	٣,٥
٩	البساطة والوضوح في التعبير والتعامل	٣٥	٣٠,٤	٤٢	٣٦,٥	٣٠	٢٦,١	٤	٣,٥	٤	٣,٥
٥	احترام قيم العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم	٣٣	٢٨,٧	٤٣	٣٧,٤	٢٩	٢٥,٢	٧	٦,١	٣	٢,٦
١٠	القدرة على إيجاد روح العمل الجماعي بين العاملين	٣٤	٢٩,٦	٣٩	٣٣,٩	٣٢	٢٧,٨	٧	٦,١	٣	٢,٦
٦	التفاعل مع العاملين على مبدأ التعاون بعيداً عن التسلط	٣٦	٣١,٣	٣٨	٣٣,٠	٢٦	٢٢,٦	١	١,٠	٣	٢,٦
٧	مساعدة	٣١	٢٧,٠	٤٣	٣٧,٤	٢٩	٢٥,٠	٨	٧,٠	٤	٣,٥

م	الفقرات	درجة المهارة																			
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً											
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك										
	العاملين على حل المشكلات التي تواجههم																				
٨	اختيار أداة التواصل المناسبة مع العاملين والوقت المناسب لذلك	٣٠	٢٦،١	٤٠	٣٤،٨	٣٠	٢٦،١	٩	٧،٨	٦	٥،٢	٣،٦٩	١،٠	٧							
٤	تقبل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة	٢٨	٢٤،٣	٣٧	٣٢،٢	٣٣	٢٨،٧	١	١٢،٢	٣	٢،٦	٣،٦٣	١،٠	٨							
٣	الاستماع وتفهم حاجات العاملين	٣١	٢٧،٠	٢٤	٢٠،٩	٤٢	٣٦،٥	١	١٢،٢	٤	٣،٥	٣،٥٦	١،٢	٩							
٢	تلبية رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم	٢٤	٢٠،٩	٢٦	٢٢،٦	٤٢	٣٦،٥	١	١٤،٨	٦	٥،٢	٣،٣٩	١،٣	١							
-	المتوسط الحسابي العام											٣،٧٤	٠،٨٨	-							

يتضح من الجدول (٦) أن محور درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية يتضمن (١٠) فقرات، جاءت (٩) فقرات بدرجة مساهمة (كبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣،٥٦ ، ٣،٩٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣،٤١ ، ٤،٢٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة مساهمة (متوسطة)، وهي الفقرة رقم (٢)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣،٣٩)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢،٦٠ إلى ٣،٤٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣،٧٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مشرفي الإدارة المدرسية يساهمون بدرجة كبيرة في تنمية المهارات القيادية الإنسانية لدى

مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، ومن أهم تلك المهارات (بناء علاقات طيبة مع منسوبي المدرسة، وكذلك البساطة والوضوح في التعبير والتعامل، إضافة إلى احترام قيم العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم، والقدرة على إيجاد روح العمل الجماعي بين العاملين، وكذلك التفاعل مع العاملين على مبدأ التعاون بعيداً عن التسلط)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات الإنسانية لمديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتنمية التعليم العام كانت بدرجة كبيرة جداً. ويفسر الباحث هذه النتيجة بالتعامل الراقي من مشرفي الإدارة المدرسية لمديري المدارس، وأن هذا نابع من منهجية القيادة الإسلامية السمحة التي يتميزون بها، وأن هذا التعامل مدرك ومقدر من قبل مديري المدارس.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بلبيسي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية يمارسون المهام الإنسانية بدرجة كبيرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية تتوافر لديهم المهارات الإنسانية بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: المهارات القيادية الإدراكية.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المهارات القيادية الإدراكية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة المهارة															
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
٨	فهم علاقة منسوبي المدرسة بمدربهم والمجتمع المحيط	٢٨	٢٤	٣٩	٣٣	٩	٣٢	٢٧	١٣	١١	٣	٢٤	٦	٣٤	٦	١٠	١
٢	إيجاد الحلول قبل تفاقم المشكلات	٢٥	٢١	٣٣	٢٨	٧	٣٨	٣٣	١٤	١٢	٥	٤٤	٣	٣٥	١	١٠	١
٩	التوافق بين نشاط المدرسة واتجاهات المجتمع	٢٣	٢٠	٣٩	٣٣	٩	٣١	٢٧	١٤	١٢	٨	٧٤	٠	٣٤	٨	١٥	١٥
٧	إدراك ما تتطلبه المواقف الجديدة من تصرف	١٨	١٥	٣٨	٣٣	٠	٤١	٣٥	١٥	١٣	٣	٢٤	٦	٣٤	٦	٩٩	٠
٦	تصور مستقبل المدرسة بناءً على فهم الوضع الراهن	٢٣	٢٠	٣٥	٣٠	٤	٣٤	٢٩	١٦	١٣	٧	٦٤	١	٣٤	٤	١٤	١٤
٤	الاستشراف بنتائج الإجراءات قبل تنفيذها	٢٠	١٧	٢٩	٢٥	٢	٤٤	٣٨	١٧	١٤	٥	٤٤	٣	٣٣	٧	١٠	٠٧
١٠	كتابة التقارير على المواقف بعد دراستها من جميع الجهات	٢٠	١٧	٣٦	٣١	٣	٣١	٢٧	٢٢	١٩	٦	٥٤	٢	٣٣	٧	١٣	١٣
١	الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها	١٨	١٥	٣٢	٢٧	٨	٤٢	٣٦	١٩	١٦	٤	١٦	٥	٣٣	٦	١٠	٠٤
٣	توقع ردة فعل العاملين قبل إصدارها	٢٢	١٩	٢٨	٢٤	٣	٣٩	٣٣	٢٠	١٧	٦	١٧	٤	٣٣	٥	١٣	١٣

م	الفقرات	درجة المهارة									
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٥	اكتشاف وتطوير القدرات الكامنة لدى العاملين	١٥	١٣	٤٢	٤٩	٤٦	١٥	١٣	٤	٣	٤
-	المتوسط الحسابي العام	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤

يتضح من الجدول (٧) أن محور درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية الإدراكية لدى مديري المدارس الحكومية يتضمن (١٠) فقرات، جاءت (٥) فقرات بدرجة مساهمة (كبيرة)، وهي الفقرات رقم (٨، ٢، ٩، ٧، ٦)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣،٤٤ ، ٣،٦٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣،٤١ ، ٤،٢٠)، في حين جاءت (٥) فقرات بدرجة مساهمة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣،٣٤ ، ٣،٣٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢،٦٠ إلى ٣،٤٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية الإدراكية لدى مديري المدارس الحكومية.

ويبلغ المتوسط الحسابي العام (٣،٤٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مشرفي الإدارة المدرسية يساهمون بدرجة كبيرة في تنمية المهارات القيادية الإدراكية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، ومن أهم تلك المهارات (فهم علاقة منسوبي المدرسة بمدرستهم والمجتمع المحيط، وكذلك إيجاد الحلول قبل تفاقم المشكلات، إضافة إلى التوافق بين نشاط المدرسة واتجاهات المجتمع، وإدراك ما تتطلبه المواقف الجديدة من تصرف، وكذلك تصور مستقبل المدرسة بناءً على فهم الوضع الراهن).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك اهتمام عالي بخطط وسياسة العملية التعليمية واللوائح التربوية من قبل مشرفي الإدارة المدرسية وتطبيقها على الواقع، والتي ترسم لهم الطرق والوسائل الناجحة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى درجة ممارسة المهارات الفكرية لمديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام كانت كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة أبو زعيتير (٢٠٠٩م) والتي توصلت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات كانت عالية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية تتوافر لديهم المهارات الإدراكية بدرجة متوسطة،

من خلال العرض السابق لدرجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، نجد أنها جاءت كما في الجدول (٨)

جدول (٨) لدرجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة

م	درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	المهارات القيادية الفنية	٣،٧٠	٢
٢	المهارات القيادة الإنسانية	٣،٧٤	١
٣	المهارات القيادية الإدراكية	٣،٤٣	٣
-	الدرجة الكلية	٣،٦٢	-

يتضح من خلال الجدول (٨) أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مشرفي الإدارة المدرسية يساهمون في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٣،٦٢)، حيث تأتي المهارات القيادية الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٣،٧٤)، يليها المهارات القيادة الفنية بمتوسط عام (٣،٧٠)، وبالمرتبة الثالثة تأتي المهارات القيادية الإدراكية بمتوسط عام (٣،٤٣)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى وجود درجة عالية من توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية ، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى وجود درجة عالية من ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يؤدون أدوارهم في تنمية مهارات وكيل المدرسة الإدارية بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بلبيسي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية يمارسون المهام القيادية بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو زعيتر (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شاهين (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ريشر (Richter,2006) والتي توصلت إلى أن المديرين في مدارس الدعم المدرسي حصلوا على معدلات عالية بالنسبة للمهارات الإدارية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٢م) والتي توصلت توافر المهارات القيادية لمشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض كانت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن أعلى ممارسات لمهارات القيادة التربوية لمديرات مرحلة رياض الأطفال تأتي المهارات الفنية، تليها المهارات الإنسانية، ثم المهارات الذاتية، وفي الأخير تأتي المهارات القيادية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طافش (١٩٩٨م) والتي توصلت إلى أن درجة توافر المهارات القيادية عامة لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة؟**

للإجابة على التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تحد من إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلها

م	الفقرات	درجة المهارة															
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً		التكرار	النسبة المئوية				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١	قلة أعداد مشرفي الإدارة المدرسية نسبة لأعداد المديرين	٤١	٣٥،٠	٢٥	٢١،٠	٢	٢،٠	٢١	١١،٠	١٣	١١،٠	١١	٩،٠	٣	٣٤،٦	١٠	٣٣
٣	عدم وجود مشرف إدارة مدرسية متخصص لكل مرحلة (ابتدائي-متوسط-ثانوي)	٣٩	٣٣،٠	٢٤	٢٠،٠	٢	١،٠	١٨	١١،٠	١٣	١١،٠	١٨	١٥،٠	٦	٣٤،٤	١٠	٤٥
٤	قلة وجود الحوافز المعنوية لمشرفي الإدارة المدرسية	٢٧	٢٣،٠	٢٨	٢٤،٠	٢	١،٠	٢٥	٢٠،٠	١٨	١٥،٠	١٣	١١،٠	٣	٣٤،٣	١٠	٣٠
٧	قلة خطط المشرفين لتنمية المهارات القيادية للمديرين	٢٣	٢٠،٠	٢٥	٢١،٠	٤	٣،٠	٣٥	٢٦،٠	١٩	١٦،٠	٧	٦،٠	٣	٣٤،٣	١٠	١٥
٥	قلة الدورات التدريبية لمشرفي الإدارة المدرسية	٢٥	٢١،٠	٢٥	٢١،٠	٣	٢،٠	٣٠	٢٤،٠	١٥	١٣،٠	١٥	١٣،٠	٦	٣٤،٢	١٠	٣٠
٦	ضعف الصلاحيات الممنوحة لمشرفي الإدارة المدرسية	٢٥	٢١،٠	٢٧	٢٣،٠	٣	٢،٠	٢٧	٢٢،٠	١٥	١٣،٠	١٧	١٤،٠	٤	٣٤،٢	١٠	٣٤
٨	قلة الدافعية لدى مشرفي الإدارة المدرسية للتطوير والنمو المهني	١٥	١٣،٠	٢٧	٢٣،٠	٣	٢،٠	٣٠	٢٤،٠	٢٤	٢٠،٠	١٤	١٢،٠	٤	٣٤،٠	١٠	٢١
١٠	ضعف المهارة في استخدام التقنيات الحديثة	١٤	١٢،٠	٢٧	٢٣،٠	٣	٢،٠	٣٠	٢٤،٠	٢٢	١٩،٠	١٧	١٤،٠	٩	٢٤،٩	١٠	٢٣
٩	مقاومة بعض	١٣	١١،٠	٢١	١٨،٠	٤	٣،٠	٣٥	٢٧،٠	٢٧	٢٣،٠	١٣	١١،٠	٩	٢٤،٩	١٠	١٠



جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المقترحات المناسبة لزيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة المهارة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٠	تنمية الدافعية لدى مشرفي الإدارة المدرسية للتطوير والنمو المهني	٦١	٥٣،٠	٢٧	٢٣،٥	١	١٠،٤	٩	٧،٨	٦	٥،٢	٤١،١	١٦،١٩	١
٥	تخصيص عمل مشرف الإدارة المدرسية في المرحلة المناسبة (ابتدائي - متوسط - ثانوي)	٦٥	٥٦،٥	١٩	١٦،٥	٤	١٢،٢	١١	٩،٦	٦	٥،٢	٤١،٠	٢٤،١٦	١
٩	تدريب مشرفي الإدارة المدرسية على كل ما هو جديد من تقنيات	٥٩	٥١،٣	٢٧	٢٣،٥	٤	١٢،٢	٩	٧،٨	٦	٥،٢	٤٠،٨	١٩،١٦	١
٦	تدريب المشرفين على تحديد المهارات القيادية لمديري المدارس	٥٤	٤٧،٠	٣٠	٢٦،١	٨	١٥،٧	١٠	٨،٧	٣	٢،٦	٤٠،٦	١٠،١٠	١
٧	زيادة الدورات التدريبية لمشرفي الإدارة المدرسية	٥٤	٤٧،٠	٢٦	٢٢،٦	١	١٨،٣	١١	٩،٦	٣	٢،٦	٤٠،٢	١٣،١٦	١
٤	تمكين مشرفي الإدارة المدرسية من المشاركة في الدورات الخارجية المتقدمة والمتخصصة في الإشراف التربوي	٥٢	٤٥،٢	٢٦	٢٢،٦	٥	٢١،٧	٧	٦،١	٥	٤،٣	٣٩،٨	١٥،١٠	١
١	زيادة عدد مشرفي الإدارة المدرسية بما يتناسب مع مديري المدارس	٥٥	٤٧،٨	٢٣	٢٠،٠	٢	١٩،١	٨	٧،٠	٧	٦،١	٣٩،٧	٢٣،١٦	١
٣	منح صلاحيات مناسبة لمشرفي الإدارة المدرسية	٤٨	٤١،٧	٣٢	٢٧،٨	٠	١٧،٤	١١	٩،٦	٤	٣،٥	٣٩،٥	١٤،١٦	١
٢	زيادة التواصل بين مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس	٥٠	٤٣،٥	٢٨	٢٤،٣	١	١٨،٣	١٢	١٠،٤	٤	٣،٥	٣٩،٤	١٦،١٦	١
٨	إيجاد الحوافز	٥٢	٤٥،٠	٢٦	٢٢،٦	٢	١٧،٤	١٢	١٠،٤	٥	٤،٣	٣٩،٤	١٦،١٦	١

٠	٢٠	٤	٣	٤	٤	٠	٦	٢	المادية والمعنوية لمشرفي الإدارة المدرسية
-	٠٤ ٩٨	٤٠ ٠١	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من الجدول أن محور المقترحات التي تساهم في زيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة يتضمن (١٠) فقرات، جاءت جميعها بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٤،٩٤ ، ٣،٩٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣،٤١ ، ٤،٢٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التي تساهم في زيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة.

وبلغ المتوسط الحسابي العام (٤،٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على المقترحات التي تساهم في زيادة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة، ومن أهم تلك المقترحات (تنمية الدافعية لدى مشرفي الإدارة المدرسية للتطوير والنمو المهني، وكذلك تخصيص عمل مشرف الإدارة المدرسية في المرحلة المناسبة (ابتدائي- متوسط- ثانوي)، إضافة إلى تدريب مشرفي الإدارة المدرسية على كل ما هو جديد من تقنيات، وتدريب المشرفين على تحديد المهارات القيادية لمديري المدارس، وكذلك زيادة الدورات التدريبية لمشرفي الإدارة المدرسية).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى حرص المديرين على تأييد هذه المقترحات لما لها من دور كبير في رفع مستوى مشرفي الإدارة المدرسية، وزيادة تمكّنهم من العمل الإشرافي المتخصص في الإدارة المدرسية، وكسب معارف وخبرات متطورة تساهم في رفع مهارات مديري المدارس.

### ثانياً: توصيات الدراسة

- بناءً على نتائج الدراسة يقدم الباحث بعضاً من التوصيات فيما يلي:
- ١- يوصي الباحث المسؤولين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة القويعة إشعار مشرفي الإدارة المدرسية لجهودهم تجاه تنميتهم للمهارات القيادية لمديري المدارس بالمحافظة.
  - ٢- يوصي الباحث بضرورة زيادة أعداد مشرفي الإدارة المدرسية لكي يتناسب مع أعداد المديرين.
  - ٣- يوصي الباحث المسؤولين في وزارة التعليم بتخصيص عمل كل مشرف إدارة مدرسية للمرحلة المناسبة له، ويكون ذلك وفق المؤهل العلمي أو حسب آلية مناسبة.
  - ٤- ضرورة تمكين مشرفي الإدارة المدرسية من المشاركة في الدورات الخارجية المتقدمة والمتخصصة في الإشراف التربوي مما يؤدي إلى زيادة خبراتهم ومهاراتهم الإشرافية.
  - ٥- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة أقسام الإدارة والتخطيط التربوي.
  - ٦- عمل دراسة تقدم تصوراً مقترحاً لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس.
  - ٧- عمل دراسة عن معوقات العمل الإشرافي بمدارس المرحلة المتوسطة وآليات التغلب عليها.
  - ٨- عمل دراسة عن واقع العلاقة بين المشرفين التربويين ومديري المدارس بالمرحلة المتوسطة وأبرز مشكلاتها وكيفية التغلب عليها.

## المراجع:

- البنا، هالة مصباح. (٥١٤٣٤). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بن قصود، عبد الله محمد. (٥١٤٢٨). واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جوبا، السودان.
- الجعيد، أحمد بن محمد سيف. (٥١٤٢٤). فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمديري المدارس الابتدائية بالطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجلال، دليل عبدالله. (٥١٤٣٢). دور مشرفات الإدارة المدرسية في رفع مستوى أداء مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الحر، عبد العزيز محمد. (٥١٤٣١). أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية. ط٢، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- حريري، رافدة؛ و جلال، محمود أسامة؛ وإبراهيم، محمد عبد الرزاق. (٥١٤٢٨). الإدارة والتخطيط التربوي. ط١، عمان: دار الفكر.
- حسين، سلامة، وسليمان، عوض الله. (٢٠٠٦م). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.
- الحماد، إبراهيم بن سعد. (٥١٤٢٥). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦م). القيادة التربوية في القرن الجديد. ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خضر، رائد يوسف. (٥١٤٣٢). الإشراف التربوي الحديث أساسيات ومفاهيم. ط١، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- خليل، محمد الحاج. (٢٠١٢م). الإشراف التربوي الحديث الماهية والأهداف- الأنواع والأساليب. ط١، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الخميس، بدرية حمد. (٥١٤٣٤). دور الإدارة المدرسية في الحد من السلوك العدواني لدى طالبات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (٥١٤٢٨). دليل ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته. الرياض.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (٥١٤٢٦). دليل مفاهيم الإشراف التربوي. الرياض.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (٥١٤١٩). دليل المشرف التربوي. الرياض.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (٥١٤٢٩). الإشراف التربوي في عصر المعرفة. وزارة التربية والتعليم، الرياض.
- الدهيش، خالد. (٢٠٠٥م). الإدارة والتخطيط التربوي-أسس نظرية وتطبيقات عملية. ط١، الرياض: مكتبة الرشد.
- الدوسري، مها بنت ناهض. (٥١٤٣٢). الأنماط القيادية لدى رئيسات الأقسام في جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالخرج كما تراها عضوات هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الدويك، تيسير. (١٩٩٨م). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- دياب، إسماعيل. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر.
- ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية. ط١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- السعود، راتب سلامة. (٥١٤٢٨). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه. ط١، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب سلامة السعود. (٥١٤٣٤). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠م). الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العساف، صالح بن حمد. (٥١٤٣٣). المدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية. ، ط٢، الرياض: دار الزهراء.
- عطاري، عارف؛ وعيسان، صالحة؛ ومحمود، ناريمان. (٥١٤٢٥). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العلمية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر.
- Allen ،Louis.(1964) The Management Profession ،MC Graw Hill Book ،New York.
- Bass ،Bernard M. (1990). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership ،Sage Publication Inc. U.S.A.
- Katz ،Robert L (1974). Skills of an effective administrator ،Harvard Business Review; Vol. 52 Issue ،p90,13p.
- Likert ،Rensis.(1961) New Patterns Of Management,(New York: MC Craw Hill Book

