

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى توافر مهارات القيادة التربويّة لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في  
محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين

رياض عايد عبد الفتاح إقطيظ

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ/2023م

مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين

إعداد

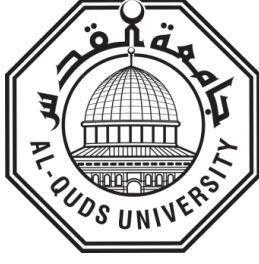
رياض عايد عبد الفتاح إقطيط

بكالوريوس علم حاسوب- جامعة القدس- فلسطين

المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس.

1445هـ/2023م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية




## إجازة رسالة

مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة  
الخليل من وجهة نظر المديرين

اسم الطالب: رياض عايد عبد الفتاح إقريط  
الرقم الجامعي: 22020172

إشراف: أ. د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21 / 8 / 2023م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود أبو سمرة التوقيع: 
2. متحناً داخلياً: د. أشرف أبو خيران التوقيع: 
3. متحناً خارجياً: د. حسام القاسم التوقيع: 

القدس - فلسطين

1445هـ/2023م

## الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله  
نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم العالمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا  
الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي  
العزيزة.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل علي بشيء من أجل دفعي إلى طريق  
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والذي رحمه الله.

إلى من وقفت بجانبني ولم تتخل علي بيوم إلى من اختارتي لأكمل نصف دينها إلى أم أولادي  
زوجتي الغالية

إلى نور حياتي وأملي بالمستقبل الجميل أولادي الغاليين

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن  
نقطف زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل عبارات في العلم

إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا  
الكرام.

الباحث: رياض عايد عبد الفتاح إقطيط

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.



التوقيع:

الاسم الكامل: رياض عايد عبد الفتاح إقطيط

التاريخ: 21 / 8 / 2023م.

## شكر وعرّفان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من عليّ إنجاز هذه الدّراسة، والصّلاة والسّلام على أفضل الخلق نبينا محمّدٍ وعلى آله وصحبه وسلّم تسليمًا كثيرًا.

أتوجّه بالشكر والعرّفان إلى قدوتي مشرف رسالتي الدكتور الفاضل أ. د. محمود أبو سمرة لتفضّله وقبوله الإشراف على رسالتي، وعلى كلّ ما قدّمه من جهد وتعب في مسيرتي العلمية وإرشادي للصواب، أسأل الله عز وجل أن يجزيه خيرًا.

وأ تقدّم بالشكر الجزيل والعرّفان لعضوي لجنة المناقشة، لتفضلهم مناقشة رسالتي وإثرائها وتقديم الملاحظات والاقتراحات أجل الوصول إلى الأفضل.

وأ تقدّم بالشكر للأساتذة المحكمين، والذين لم يقصّروا لحظة في إبداء الملاحظات في تحكيم أدوات دراستي.

إلى كل من دعمني وساهم في إخراج هذه الرسالة العلمية وقدم يد العون دون بخل أو تقصير، شكرًا من أعماق القلب.

الباحث: رياض عايد عبد الفتاح إقطيط

## المخلص

هَدَفَت الدَّرَاسَة التَّعَرَّف الی مَدَى تَوَافُر مَهَارَات القِیَادَة التَّربِویَّة لَدَى مَعَلِّمِی المَدَارِس الحُکُومیَّة فی مَحَافِظَة الخَلِیل مِن وَجْهَة نَظَر المَدِیرِین، مِن أَجْلِ تَحْقِیق غَرَض الدَّرَاسَة اسْتِخْدَم البَاحْث المَنْهَج الوَصْفِی التَّحْلِیلِی، وَتَکُون مَجْتَمَع الدَّرَاسَة مِن جَمِیع مَدِیرِی المَدَارِس الحُکُومیَّة فی مَحَافِظَة الخَلِیل وَعَدَدُهُم (539) مَدِیرًا وَمَدِیرَة، وَتَمَّ اخْتِیَار عِینَة الدَّرَاسَة (322) مَدِیرًا وَمَدِیرَة مِن مَدِیرِیَات مَحَافِظَة الخَلِیل، بِالطَّرِيقَة العِشْوَائِیَّة الطَّبَقِیَّة، وَالتَّی تَمَثَّل (59.7%) مِن مَجْتَمَع الدَّرَاسَة، وَأَعَدَّ البَاحْث أَدَاة الدَّرَاسَة، وَهِيَ الاسْتَبَانَة لِقِیَاس مَهَارَات القِیَادَة التَّربِویَّة لَدَى المَعَلِّمِین، وَالتَّی تَمَّ تَقْسِیمُهَا إلی أَرْبَعَة مَجَالَات (التَّحْفِیز، إِدَارَة الصَّف، العِلاقَة الإِنسَانِیَّة، الإِبْتِکَار وَالإِبْدَاع). وَتَحَقَّق البَاحْث مِن صَدَق الأَدَاة وَثَبَاتُهَا بِالطَّرِيق التَّربِویَّة وَالإِحْصَائِیَّة المُنَاسِبَة، وَاسْتِخْدَم بَرْنَامِج الرِّزْمَة الإِحْصَائِیَّة (SPSS) لِالإِجَابَة عَن اسْئَلَة الدَّرَاسَة وَفَحَص فَرِضِیَاتِهَا.

وَتَوَصَّلَت الدَّرَاسَة إلی أَن تَوَافُر مَهَارَات القِیَادَة التَّربِویَّة لَدَى مَعَلِّمِی المَدَارِس الحُکُومیَّة فی مَحَافِظَة الخَلِیل مِن وَجْهَة نَظَر المَدِیرِین جَاء بِدَرَجَة مَرْتَبَعَة لِلدَّرَجَة الكَلِیَّة، وَأَنَّ دَرَجَة تَوَافُر مَهَارَات (التَّحْفِیز، إِدَارَة الصَّف، العِلاقَات الإِنسَانِیَّة) جَاءت بِدَرَجَة مَرْتَبَعَة، بَیْنَما مَهَارَة الإِبْتِکَار وَالإِبْدَاع جَاءت بِدَرَجَة مَتَوَسَّطَة، کَمَا إِشَارَت النَتَائِج بِعَدَم وَجُود فُرُوق ذات دَلَالَة إِحْصَائِیَّة عِنْد مَسْتَوَى الدَلَالَة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بَیْنَ مَتَوَسَّطَات تَقْدِیرَات مَدِیرِی مَدَارِس مَحَافِظَة الخَلِیل لَمَدَى تَوَافُر المَهَارَات القِیَادِیَّة التَّربِویَّة لَدَى المَعَلِّمِین تَعزِی لِمَتَغِیرَات الجِنْس، وَالمؤَهَّل العِلْمِی، وَمَسْتَوَى المَدْرَسَة، وَتَوَجَّد فُرُوق ذات دَلَالَة إِحْصَائِیَّة عِنْد مَسْتَوَى الدَلَالَة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بَیْنَ مَتَوَسَّطَات تَقْدِیرَات مَدِیرِی مَدَارِس مَحَافِظَة الخَلِیل لَمَدَى تَوَافُر المَهَارَات القِیَادِیَّة التَّربِویَّة لَدَى المَعَلِّمِین تَعزِی لِمَتَغِیرِی سَنَوَات الخَبْرَة، وَالمَدِیرِیَّة.

وَأوصت الدَّرَاسَة إلی العَمَل عَلی تَعزِیز مَهَارَات الإِبْتِکَار وَالإِبْدَاع مِن قَبْلِ وَزارَة التَّربِیَّة وَالتَّعَلِیم لَدَعْم المَعَلِّمِین ذَوِی المَهَارَات العَالِیَّة، وَضَرُورَة عَقْد دَوَرَات تَدْرِیبِیَّة مَتَجَدِّدَة وَدَوْرِیَّة لِجَمِیع المَعَلِّمِین أَجْلِ الحِفَافَة

على مستوى مهارات قيادية تربوية قادرة على رفع مستوى التعليم، وعمل المزيد من الدراسات حول المهارات القيادية التربوية للمعلمين لما له من أثر إيجابي على الطلبة والخروج بأفضل جودة تعليمية في المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التربوية، معلّمي المدارس، محافظة الخليل، المديرين.



**Title: The Availability of Educational Leadership Skills Among Public School Teachers in Hebron Governorate from the Principals' Point of View.**

**Preparation: Riyadh Ayed Abd Al-ftah Aqtait.**

**Supervision: Prof. Mahmoud Abo Samra**

**Abstract**

The study aimed to identify the availability of educational leadership skills among public school teachers in Hebron Governorate from the point of view of school principals. In order to achieve the purpose of the study, the analytical descriptive approach employed. The study population consisted of (539) school principals. In addition, (322) principals were selected from the directorates of Hebron Governorate, and they were chosen as a stratified random way Which represents (59.7%) of the study population. A questionnaire employed in this research as a tool to gathered data and it dealt with educational leadership skills, which were divided into four aspects: (motivation, classroom management, human relationship, innovation and creativity).

The study concluded that the availability of educational leadership skills among public school teachers in Hebron Governorate from the point of view of principals was high. However, the degree of availability of skills (motivation, classroom management, human relations), while the skill of innovation and creativity came in a medium degree. Besides, there are no statistically significant differences at the level of significance( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the school principals' estimates of the availability of educational leadership skills among teachers in Hebron Governorate depending on the variables of gender, educational qualification, and school level. Moreover, there are statistically significant

differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the school principals' estimates of the availability of educational leadership skills among teachers in Hebron Governorate depending on the variable years of experience, and the directorate.

The study recommended to work on enhancing skills innovation Creativity by the Ministry of Education to support teachers with high skills. In addition, there are a need to hold renewed and periodic training courses for all teachers in order to maintain the level of educational leadership skills capable of raising the level of education. Besides, the study recommended to conduct more studies on educational leadership skills for teachers because of its positive impact on students and come up with the best educational quality in schools.

**Keywords:** Educational leadership, school teachers, Hebron governorate, school principals.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.

3.1 أهداف الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

6.1 حدود الدراسة.

7.1 مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

يعاني الفرد والمجتمع بشكل عام من العديد من التحديات، والتي تدفعه الى تغيير اسلوبه في العمل في كافة مجالات حياته، وذلك نظرا للتطور السريع في كافة مناحي الحياة، حيث تظهر اهمية ايجاد اساليب وطرق جديدة للعمل وذلك من اجل زيادة الكفاءة والانتاجية في المؤسسة، حيث تعتبر المدرسة احد ابرز المؤسسات التي تواجه تحديات عديدة في الوقت الحاضر، والتي بدورها تستدعي ابتكار اساليب وطرق جديدة من قبل المعلم او المدير بحيث تغير من اسلوب تعامله مع المجتمع المحيط به وخاصة الطلاب منهم، من اجل تطوير البيئة التعليمية وايجاد طاقم تدريسي متمكن وقادر على تربية وتعليم جيل مبدع معاصر.

ولقد ظهرت الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية حول الاهتمام بالعملية التربوية فكانت مهارة القيادة إحدى أهم المهارات التي تمّ التطوير بها، حيث ركّزت على العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وكان لا بُدّ من مدير المدرسة أن يعي في نهاية الألفية الأولى أهمية المهارة القيادية والتي هي فعلياً الاتجاه من السّلطة إلى ممارسة العمل الجماعي، وسيرفع من جودة العملية التربوية داخل المدرسة بشكل خاص وفي الوزارة بشكل عام (البدري، 2002).

وبرزت أهمية المهارات القيادية التربوية في بداية الألفية الجديدة حيث أصبح التوجّه في كل المنظمات ومنها التربوية إلى الابتعاد عن التقليد في القيادة والتي ارتكزت على السلطة المركزة

والوصاية، حيث أصبح التوجه نحو بناء قيادات جديدة، تحب التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، وترتكز على الموظفين وتعزز نموهم وتحفزهم، وذلك بما يلائم عمل المؤسسة أخلاقياً وإنسانياً أجل رفع مستوى جودة العمل فيها وتحسين العملية التربوية (حمادات، 2006).

ويعد المعلم في المدرسة محور العمل في المدرسة، حيث تركز في عمله كل مهام الإدارة والتي تشمل (التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف، اتخاذ القرار، وتفويض السلطة عند الحاجة، والتقييم، من حيث متابعة المهام التعليمية بشكل ممتاز وجودة عالية (بليسي، 2007، ص 25).

وتظهر أهمية القيادة التربوية في مدى تأثير المهارة القيادية التي يمارسها المدير على المؤسسة التعليمية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه الجهود وينظم الطاقات العاملة لتحقيق أعلى مستوى من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بأعلى جودة، وبهذا فإن القائد الناجح هو الذي يحول الخطط إلى واقع ويعمل على إنجازها بأفضل إمكانيات، وبأقل وقت، وجهد (الحجة، 2021، ص 40).

ومن هنا كان التركيز على المعلم ومهاراته القيادية، إذ لا بد أن يمتلك المعلم المهارات القيادية من أجل ممارسة دوره بشكل سليم وينجز المهمات بكفاءة، ولأهمية دور المعلم في المدرسة وتأثيره على الطلبة بدرجة أولى كان لا بد من الاهتمام بالمهارات التي يمتلكها، لما لها من دور كبير في التأثير على الطلبة وخلق جيل قيادي قادر على القيادة والتعامل فيما بعد مرحلة المدرسة لحل المشكلات التي تواجهه بشكل جيد نتيجة تأثره بالمعلم ذو المهارات القيادية التربوية العالية (Chinonye, 1997).

فالقائد التربوي لا بد أن تكون أدواره متعددة ومتغيرة، وفي الوقت نفسه تظهر متكاملة وقادرة على أن تعالج التغيير ولا سيما في الأنشطة المتعلقة بالسلوكية والتي تحتاج للمرونة في التعامل أجل حل جميع المشاكل دون حدوث بلبلة في البيئة المحيطة لها، وبذلك يمكن إجمال أدوار القائد التربوي

في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وضمان قنوات تواصل فعّالة مع المؤسسة العاملة في البيئة المحيطة بالمدرسة بحكمة وفعالية، ورعاية الطالب وتقديم المشورة والنصح لهم، وكل ما يتعلق برعاية البيئتين المادية وغير المادية للمدرسة بما يضمنُ تفعيل استخدام مرافق المدرسة كافة، ورعاية الطاقات الإبداعية وتشجيعها والإفادة منها، وتوجيهها الوجهة السليمة، والمحاولة قدر الإمكان الاستفادة من الوقت واستثماره وإدارته بفاعلية عالية، والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة في تناول المشكلات وحلّها، وتقديم الثناء والمكافأة للمستحقين من الموظفين والطلّبة (قرواني وشلش، 2018).

لذا لا بد أن يمتلك معلم المدرسة المهارات الفنية الضرورية، لتمكينه من أداء دوره القيادي بشكل سليم وبما يخدم مصلحة المدرسة، والتي تعني أيضاً امتلاكه للمعلومات والمعرفة التي تحقق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة، وتمكّنه من أداء المهام بإتقان ودقة عالية، وبهذا فإن توافر المهارات القيادية لمدير المدرسة تمكنه من أداء عمله وإخراجه في أفضل بيئة تعليمية تمتاز بالجودة والفعالية (راغب، 2011).

ويرى الباحث أنّ مدى توافر المهارات القيادية التربوية لمعلم المدرسة، تعدّ من أبرز السمات التي تميّزه، فكلنا على دراية بما تحتاجه عملية بناء بيئة تعليمية وصحية سليمة وداعمة للطلّاب، يستطيع من خلالها التعبير عن مكنوناته الإبداعية، ليصبح فرداً ناجحاً في المجتمع، يتعامل مع كافة المشاكل المتطورة التي تزداد تعقيداً مع تقدّم العقود، وهذا لا يتأتى إلا من خلال معلم قائداً وداعماً يستطيع بما يمتلكه من مهارات قيادية أن يحل ويعالج دون إحداث أي تعقيد في العملية التربوية، لذا كان لأبد من البحث في هذا الموضوع أجل التعرف على مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحث مديراً في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في جنوب محافظة الخليل، لاحظ ان امتلاك المعلم في فلسطين للمهارات القيادية أصبح حاجة ملحة بشكل عام، نظرا للتطور الكبير في العملية التعليمية، وظهور العديد من التحديات التي تواجه المعلم في عمله في الوقت المعاصر، والتي تدفعه الى ضرورة تغيير اسلوبه في العمل وذلك من اجل تخريج طالب متمكن ومتمتع بمهارات تمكنه من الانخراط في الحياة المعاصرة.

إن نجاح أي مؤسسة سواء أكانت خدماتية أو إنتاجية أو تعليمية تربوية يتطلب أن يكون هناك مهارات فعالة وقوية قادرة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، لذلك تتطلب الإدارة مهارات فنية عالية أجل إتمام العملية التربوية من قبل المدير أولاً والمعلم ثانياً، فامتلاك المعلم للمهارات القيادية أصبح حاجة ملحة بشكل عام ولفلسطين بشكل خاص، نتيجة الظروف التي تمرّ بها البلاد والتي تتقلب عبر العقود الزمنية، لذا لا بد من وجود معلم قائد قادر على إتمام العملية التربوية بشكل صحيح لإنجاز المهام الموكلة إليه، فالمعلم المناسب للعملية التربوية والتعليمية في المدارس أصبح من الضروري أن يمتلك مهارات قيادية ليستطيع أن يقدم مادة علمية سليمة مواكبة للتطور، لأن دوره يعدّ فنياً وضرورياً بوصفه المقدم الأول للمعلومة العلمية للطالب.

ولقد تطرق عدد محدود من الدراسات لمهارات القيادة التربوية للمعلم في فلسطين، حيث أوصت دراسة (قرواني وشلش.2017) على ضرورة عمل دراسات متخصصة في مجال القيادة التربوية الخاصة بالمعلمين والمديرين، في حين اوصت دراسة (اشتوي، 2018) على ضرورة عقد دراسات تهدف الى التعرف على مهارات قيادة تربوية في مجالات اخرى غير المهارات الفنية

والانسانية الفكرية، وبالتالي يظهر جلياً أهمية عقد دراسات متخصصة تبحث في مجال توافر مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين.

وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

**السؤال الأول:** ما مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات

القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى

المدرسة، المديرية)؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى

المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى

المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى

المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى

المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى

المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. التعرف إلى مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المديرين.

2. التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين

تبعاً لمتغير لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية).

## 5.1 أهمية الدراسة:

تَكْمُنُ أهمية الدّراسة في أنّها تتناول موضوعاً حيويّاً، له تأثير كبير في تطوير جودة التعليم، وأن نتائجها ستساعد في الأمور الآتية:

### الأهمية النظرية:

- توفّر هذه الدراسة أداة قد تكون مفيدة للباحثين في هذا المجال.
- تزويد الإدارة المدرسية بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللّازمة لممارسة مهارات القيادة التّربويّة لدى المعلمين، وذلك من خلال التّعرف إلى المهارات الفنيّة والإنسانية والمهارة الإدارية.
- التأكيد على أهمية القيادة التربوية للمعلم في النظام التربوي.
- تفتح الباب لمزيد من الدّراسات والأبحاث التي تتناول مهارات القيادة التّربويّة، لأنّها من الدراسات الحديثة.

### الأهمية التطبيقية:

- تطوير وتحسين المهارات القياديّة لدى المعلمين ورفع مستوى الأداء في العمل.
- ابتكار مهارات قياديّة جديدة ترفع من مستوى العمليّة التّعليمية.
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المديرون في اكتشاف مهارات قيادية جديدة للمعلمين تطور من جودة التعليم.

## 6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من عام 2023/2022 م.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- **الحد البشري:** مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- **الحد الموضوعي:** المهارات القيادية التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

**المهارات القيادية:** تعرف بأنها "المهارات التي تتعلّق بالذات وتشمل جوانب المهارة الإنسانية والفنية والمهارات الإدارية، ومهارات النوعية التي تتعلّق بشخصية الفرد" (Dowdle, 2000,13).

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها التي تتعلّق بالقدرات التي يمتلكها المعلم أجل القيام بأعمال وأنشطة تربوية محددة وذات هدف بشكل فعّال وبجودة عالية.

**القيادة التربوية:** "وهي قدرة المعلم على التغيير والتطوير والتجديد ومحاولة إحداث تغييرات كمية ونوعية في العملية التعليمية أجل تقديم أفضل وسيلة تعليمية لإيصال المادة العلمية لهم" (القحطاني، 2020، ص16).

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها استخدام كافة القدرات والمهارات الفنية والإنسانية واستغلال كافة الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق هدف العملية التعليمية والتربوية بأفضل نتيجة.

**مدير المدرسة:** "هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والابداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين

في المدرسة والطلبة وأولياء الأمور، ويناظر به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020: 10)

**مدير المدرسة:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه المسؤول الأول في المدرسة والذي يهتم بعملية الإشراف على الأعمال التعليمية من قبل المعلمين، ويعمل قدر الإمكان على تنظيم الأعمال وجدولتها بما يخدم المصلحة العامة للمدرسة.

**معلم المدرسة:** ويعرفه الباحث إجرائياً هو المسؤول عن تقديم العملية التعليمية في الصفوف المدرسية والتي تتعدّد مهاراته أجل عرض المادة العلمية وتقديمها بأفضل ما يمكن لإيصال المعلومة للطالب.

**محافظة الخليل: Hebron Governorate:** هي إحدى محافظات فلسطين ، تقع في جنوب الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) وتبلغ مساحتها (997) كم<sup>2</sup>، وهي أكبر محافظات الضفة من حيث المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (16%) من أراضي الضفة الغربية وتعدادها (812,303) نسمة سنة 2022 ، وتبعد مدينة الخليل مركز المحافظة عن مدينة القدس قرابة (35) كم، وتضم (100) تجمع سكاني فلسطيني ، أبرزها مدينة الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية ، وحلحول ، بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب ، وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم (الخليل ، شمال الخليل ، جنوب الخليل ، يطا ) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، 2022).

**محافظة الخليل:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها المنطقة الجغرافية التي سيتم اتخاذها مجتمع للدراسة واختيار عينة الدراسة منها.

## الفصل الثّاني

### الإطار النظريّ والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظريّ.

2.2 الدراسات السابقة.

3.2 التّعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يعرض الفصل الحالي قسمين رئيسيين، حيث يعرض القسم الأول: الإطار النظري للدراسة والذي يتعلق بالقيادة ومنشأتها، وأهميتها وعناصرها، وبالمهارات ومفهومها، والقيادة التربوية وماهيتها أهم المهارات القيادية التي تتعلق بالمعلم، أما القسم الثاني من الفصل الثاني فهو يعرض جزء من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة وما شابهها، وبالنهاية تم التعقيب على الدراسات السابقة.

#### 1.2 القسم الأول: الإطار النظري

##### 1.1.2 نشأة القيادة

تعتبر القيادة من الضروريات التي تلزم كل مؤسسة باختلاف نمط عملها وطبيعته، وتقوم القيادة بدور مهم جداً في المؤسسات، اذ تدور كل مراحل العمل حولها، لما لها من أثر كبير في تحسين جودة العمل ومستواه التربوي، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بفعالية عالية، وتعد أحد المعايير التي تحدّد نجاح المؤسسة التربوية (حلاق، 2020).

وعلى الرغم من الأبحاث والدراسات حول القيادة في الفكر المعاصر الحديث، إلا أنه لم تستطع الاجماع على تحديد أصول نشأة القيادة وظهورها، ولكنه برز عدداً من نظريات القيادة المتباينة والتي ادّعت كل منها تفسيراً لنشأة القيادة وظهورها (سليمان، 2015).

وبالرجوع إلى الفكر اليوناني اللاتيني فإنه قد حدد مفهوم القيادة في كلمة (Leadership) وهي كلمة مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وكان الاعتقاد في الفكر اليوناني واللاتيني أنها مجموعة من الأفعال يقوم بها شخص محدد ويتميز عن غيره. (Cangleosi, 1988)

ظهرت الكثير من القيادات في مختلف العصور والازمنة، ولا شك أن قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام هي أفضل قيادة مرت بها البشرية، وبعد الاطلاع على مرور القيادة في العصور فإن النظرة كانت للقيادة في الملك أو الإله، أو هو الشخص المسيطر، فكانت في عهد أفلاطون في نظرة شعبه للملك، ويرى أن المدينة تتألف من البشر الذين يمتلكون المعرفة، فالمعرفة هي الأساس ولا أساس لأي مدينة أو حكومة بدون المعرفة ووجود العقل السليم، فتتوزع كل الصلاحيات على الأفراد وتتقسم بينهم الواجبات والقائد هو الفيلسوف الذي يحكم بناءً على العقل والعدل بنظرته (حلاق، 2020).

فكانت قيادة أفلاطون تتسم بالفلسفة وتتخذ دور العالم الفاضل ذي الحس المرهف، وكان ينظر لنفسه أنه مثله مثل أي فرد في المجتمع، ولكن ما يميزه عن غيره هو امتلاكه للمعرفة والعلم وأن لديه عقلاً يفكر بشكل أفضل، وقدرته على النفاهم واستيعاب الآخرين أعلى، ويرشد الأفراد ويحكم فيما بينهم بالعدل وبما لا يضرهم (Slavin, 1988).

واختلفت النظرة للقيادة بحسب كل شعب ورؤيته وفلسفته لها، وإذا ما نظرنا لتاريخ قيادة الصينيين لوجدنا أنها تُعتبر القيادة الدرجة الأولى لتصنيف الأفراد، وكان اليابانيون يحرمون النظرة للإمبراطور القائد، وكان الرومان يؤمنون بالديمقراطية ولا يقبلون إلا بحكم الشعب بعيداً عن الإمبراطورية، وبهذا اختلفت القيادة عبر العصور من شعب لآخر، فكل منطقة لها ثقافتها وتقاليدها وعاداتها التي تبرز دور القيادة حسب نظرتهم (Cangleosi, 1988).

وكانت انطلاقاً الثورة الصناعية مرحلة حاسمةً ومتحوّلةً نظراً للموارد البشرية عامة وللقيادات خاصّة، وفي زمن الثّورة الصناعيّة كانت النظرة التقليدية للقيادة وما زالت كما عهدوها وكانت المرحلة الجديدة لديهم مرحلة غريبة وتحمل في داخلها محاولة ارتداء الثوب الجديد للحدثاء، ومحاولة توسيع المعارف وتغيير النّمط الإداري لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

وجاءت أيضاً الحركة العلميّة بطرق جديدة والتي ظهرت في كتاب "أندور" في عام (1835) والذي ثبت عنده مفهوم القيادة من خلال صفاته وسلوكاته، وجاء قبله أيضاً "روبرت أون" في عام (1771) وكانت له نظرة خاصة للقيادي، فكان هدفه الأساسي للقيادي هو الأفراد، وكتب "آدم سميث" في عام (1776) في كتابه ثورة الشعوب والذي برز أيضاً دور كبير له في إثبات شخصية القائد المؤثر، وأيضاً عند "فردريك تايلور" والذي جاء في كتابه "الأب الحقيقي" والذي كان للقيادة مفهومها الخاصّ في عرضها لديه (حلاق، 2020).

وكانت الحركة الإدارية العلميّة لها دور كبير في ظهور القيادة من خلال حركة العلاقات الإنسانية والتي أكّدت ضرورة المشاركة والتنسيق ما بين الأفراد والجماعات والقيادات العليا، والتي نادت بضرورة المشاركة بين جميع الأطراف وكان تركيز حركة الإدارة العلميّة على التنظيم والسلطة، والقيادة، والإشراف، واجتمعت كل المدارس هذه لتنتج نظرية X، وY، وصولاً إلى نظرية Z اليابانية التشاركية وغيرها (سليمان، 2015).

وبهذا يمكن تقسيم نشأة القيادة عبر العصور التّاريخيّة الى ثلاثة مراحل: (حمادات، 2006)

1. مرحلة ما قبل الثّورة الصناعيّة: والتي كانت تمتاز بما يأتي:

- النظرة العبوديّة

- الدكتاتوريّة



- التسلطية

- الطقوسية والمسددة

- تجنّب الخطأ وإن حدث فهو لا يتعدى الرشد والصواب.

2. مرحلة الثورة الصناعية: وهي مرحلة أعلى بقليل من صفات المرحلة السابقة، لذا ارتأيت

التحدّث عن بعض الأمور المهمة وهي:

- فرض المرونة على الأعمال والمهام.

- طلب المشورة والمحاورة.

- خلق نوع من المشاركة والمزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

3. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، وهي المرحلة المهمة والتي أحدثت تحولاً كبيراً في المجتمعات

والتي كانت الإبداعات العلمية والفكرية أساساً لها، ونشوء الدراسات والمدارس التي أنتجت

مفهوماً جديداً للقيادة، وكان أهم سماتها:

- الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم.

- ظهور الدور الإنساني التشاركي لإيجاد الإدارة الفعالة.

ويرى الباحث أن مرور القيادة عبر العصور كان أمراً ظاهراً في كل مرحلة من مراحلها

بغض النظر أنكرت في الكتب أم لا، وأرى أن ما تم ذكره سابقاً يعدّ أبرز ما تناول الحديث عن

مفهوم القيادة وتحزّرها من فكرة التسلط إلى المشاركة ودمج الديمقراطية مع القائد الناجح لحكم

الشعوب، ولعلّ أهم ما يبرز دور القيادة هي قيادة رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ تعدّ أنموذجاً

يُحتذى، وترسّخت مع الدّعوة الإسلامية التي قادها رسول الله صلى الله عليه وسلم كونه يعدّ قائداً

استطاع بفكره أن يقود أمته إلى طريق الصّواب، سواء بالدعوة إلى الإسلام أو بتوجيه الشعوب

وتنظيمهم.

## 2.1.2 تعريف القيادة:

### لغة

من قاد، يقود، قوداً، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود يكون من الأمام ويقال أيضاً في مفهوم القيادة أقاده خيلاً بمعنى أنه أعطاه إياه ليقودها، والانقياد يعني الخضوع (ابن منظور، 1994).

### اصطلاحاً

أما اصطلاحاً فهي محاولة التأثير على الآخرين، والوصول إلى التعاون ما بين العاملين من أجل تحقيق هدف معين تسعى المجموعة أو المؤسسة لتحقيقه ويكون الجميع يرغب في تحقيقه (Katkat, 2014, 34).

وعرّفها نجم ( 2012، ص14) بأنها محاولة الوصول إلى الاهداف المحددة وذلك أفضل الطرق وأقل التكلفة وبأحسن الوسائل والتسهيلات الموجودة مع حسن استخدام المواد المتاحة بشكل يحقق الهدف.

وعرّفت بأنها مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها فرد واحد، وتهدف تلك السلوكيات (أي التصرفات) إلى تنظيم الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل الخاصة بهم (حمادات، 2006، ص22).

وعرّفها كنعان (2002، ص29) بأنها الأسلوب الذي يلجأ إليه المسؤول من أجل أن يؤثر في الآخرين ويحثهم على الحرص على أهداف المؤسسة كما يحرصون على أهدافهم الخاصة، وذلك من خلال تعزيزهم ودمجهم في صنع القرار وتشاركتهم الفعال فيما بينهم.

وعرّفها (Slavin, 1988, 43) بأنها عملية تحاول تحقيق أهداف محددة وموضوعية ومرسومة مسبقاً وذلك من خلال التنظيم والمشاركة الجماعية في العمل.

وعرّفت بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها فرد معين وتتسم هذه السلوكيات بوجود مهارات وقدرات فردية في الشخص المسمى بالقائد ويقوم هذا القائد بأفعال تنظم الآخرين وتؤثر بهم بحيث يقومون بالعمل بفعالية عالية وبشكل صحيح ومنظم ودون حدوث خلل يضر بمصلحة المنظمة أو الفرد (Cangleosi, 1988, 28).

وتظهر القيادة على انها عملية تأثير تؤدي إلى تحقيق الأغراض المرجوة. يطور القادة الناجحون رؤية لمدارسهم بناءً على قيمهم الشخصية والمهنية. إنهم يبلورون هذه الرؤية في كل فرصة ويؤثرون على موظفيهم وأصحاب المصلحة الآخرين لمشاركة الرؤية. تتجه فلسفة المدرسة وهياكلها وأنشطتها نحو تحقيق هذه الرؤية المشتركة (Bush, T., & Glover, D. 2003, 31).

ويرى الباحث القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية تنشأ في وسط مجموعة من الأشخاص بحيث يبرز دور فرد مميز في المجموعة ويقوم بالتأثير على الآخرين عن طريق كلامه وسلوكياته وأفعاله ويعمل على تنظيمهم ومشاركتهم ودمجهم في صنع القرار وتحديد الأهداف، وبالتالي فإنّ هذا الفرد المؤثر يتسم بسمات تميّزه عن غيره من أبرزها الشخصية القيادية والملهمة للآخرين.

### 3.1.2 عناصر القيادة

تتلخص عناصر القيادة فيما يلي: (قنديل، 2010، ص21)

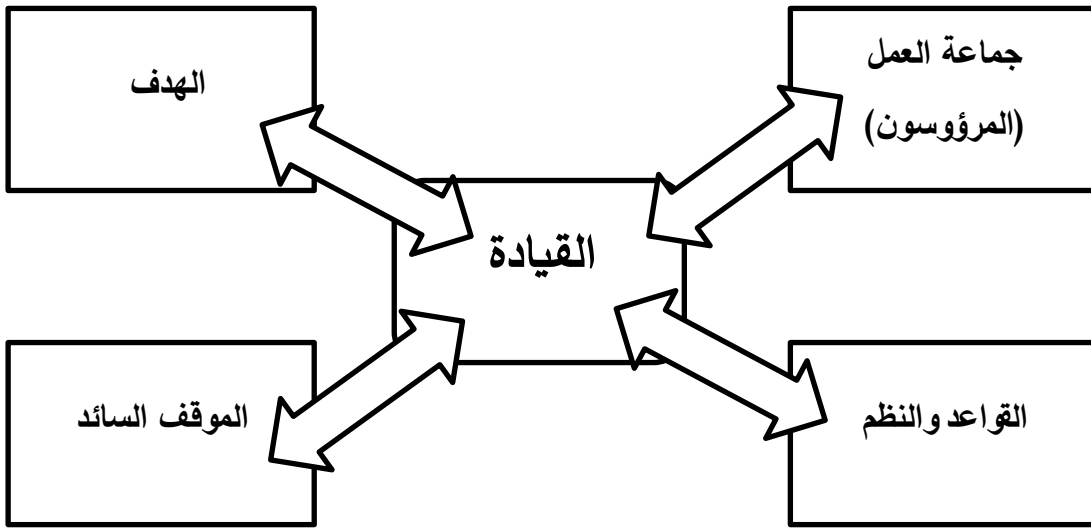
1. التفاعل الاجتماعي.
2. اتخاذ القرارات بالمشاركة.
3. صفات شخصية ومهارات وقدرات عالية.

4. أهداف منظمة ويمكن تحقيقها.

5. التأثير على الأفراد.

6. طاقات وقدرات تحفيزية.

وترتكز عناصر القيادة بشكل أساسي على القائد والعاملين أي المرؤوسين في المنظومة التربوية حيث يمتلك القائد القدرة على التأثير عليهم من أجل الوصول لتحقيق هدف المؤسسة والشكل فيما يلي يبين تفاعل عناصر القيادة مع بعضها بعضاً (حمادات، 2006).



شكل رقم (1) عناصر القيادة

#### 4.1.2 أهمية القيادة

يعتبر القائد الفاعل عنصراً أساسياً تحتاجه كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها، إذ إن وجود

القائد يقدم الدعم المناسب لبناء فريق عمل قوي ومتكامل وقادر على أداء المسؤوليات والواجبات

لديه، ورفع جودة العمل وإيجاد بيئة داعمة داخل العمل (حسان والعجمي، 2007).

وتكمن أهمية القيادة بانعكاس آثارها على المجتمع سواء أكان المجتمع مؤسسة تربوية أو منظمة إدارية أم خدماتية وغيرها، فالقيادة تُنظّم شؤون العمل وتقيم العدل ما بين الأفراد، ويمكن تلخيص ذلك بحسب ما ورد عن (العاجز، 2007) بما يلي:

1. تعتبر حلقة الوصل ما بين الأفراد وما هو مخطط الوصول له في المؤسسة.
2. تدعم القوى الإيجابية الداعمة وتقلص دور القوى السلبية في المؤسسة.
3. تحل المشاكل بأسلوب النقاش والمحاورة بعيداً على الاستبداد والحكم بشكل صارم.
4. تعتبر الفرد أهم عنصر في العمل وتنميه وتحفزه وترفع معنوياته.
5. تحقق أهداف المؤسسة بما يخدم مصلحة الأفراد.
6. رفع مستوى كفاءة العمل وكسب رضا العاملين.

### 5.1.2 مبادئ القيادة

تعتبر القيادة أحد المحاور المهمة التي تُبنى عليها الكثير من النشاطات في المؤسسات سواء أكانت مؤسسات تعليمية أو إنتاجية أو خدماتية، ونتيجة التطورات الهائلة في العصر الحالي في مجال المعرفة والتكنولوجيا، كان لا بد البحث دائماً على التغيير والتطوير، ولا يتحقق هذا التغيير إلا في ظل قيادة واعية لديها قواعد ومبادئ تساعد على أداء مهامها، يوضح (عطوي، 2010) أهم المبادئ للقيادة كما يلي:

- مجموعة من المبادئ والمعايير المحددة التي تحدد من هو القائد، حيث إن القيادة تنسب لمن هم سناً لهذه المبادئ.
- أن القيادة لا تنحصر في رئيس يمارس قيادته على مرؤوس، بل تشكل كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق، وتنظيم، ورقابة، وتقويم.

- أن القيادة تعتمد بشكل أساسي على المشاركة والتعاون الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسين.
- المركز الوظيفي لدى الفرد في المؤسسة لا يعكس كونه قائداً، فربما لا يمتلك صفات القائد الناجح.
- القائد دوره غير ثابت، بل مرن ويمكن أن يأخذ دور التابع في بعض الأحيان.
- يتوجب على القائد أن يكون صادقاً وصريحاً من أجل أن يكون الجميع على دراية بطبيعة عملهم ومطلعين على الأحداث والفعاليات والأنشطة، وهذا وإن صح التعبير إذا امتلكها أي فرد في أي مؤسسة فإن العمل سيحقق هدفه بشكل صحيح دون حدوث أخطاء شاذة في العمل.
- وجود العلاقات الإيجابية ما بين الأفراد في المؤسسات، والتي تعمل على إبراز دور كل فرد وتميز القائد فيها.
- لفت الأنظار على الأفراد المتميزين في عملهم ولديهم جهد أكثر والتي ينعكس في تهيئة المجموعات الملزمة بعملها ويحفرها أكثر، فإن استطاع القائد فعلاً أن يمتلك هذا المبدأ فسيكون قادراً على تحمل المسؤولية والالتزام بالمبادئ.
- وجود ميزة التحفيز لدى القائد وتقديم المكافآت لزملائه، ولا ينحصر التحفيز على المكافآت المادية فقط، فربما يكون القائد ليس مديراً ويؤثر على زملائه بتحفيزهم على أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 6.1.2 القيادة التربوية

تعتبر المؤسسات التربوية مؤسسة كأي مؤسسة أخرى تحتاج لمتطلبات محددة من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال توفير المتطلبات وتهيئة الظروف المناسبة من أجل تطوير العملية التعليمية وتنمية المتعلم بكافة جوانبه الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية أيضاً، وذلك من خلال أن يمتلك المعلم مهارات قيادية تؤثر به وتعمل على توجيهه بشكل سليم وتحقق هدف المؤسسة التربوية، وبهذا فإن توفر القيادة التربوية في المعلم أصبح أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها العملية التربوية وذلك بما يكفل مصلحة المؤسسة التربوية ومصلحة الطالب (عياصرة، 2008).

وظهرت الكثير من الأساليب المتعددة من أجل الإدارة التربوية والتي تتركز على المدير في أن يمتلك هو المهارات القيادية سواء اكانت إدارته بالسلطة وإصدار الأوامر أو حتى ديمقراطي وتشاركي، ولكن ظهر في العصر الحديث وما بعد العقد الأول من الألفية الثانية بالمهارات القيادية التي يجب أن يتسم بها المعلم داخل الصف من أجل الوصول إلى تحقيق هدف العملية التربوية والتعليمية بما يخدم المصلحة العامة للمدرسة والمصلحة الخاصة للمعلم. (سليمان، 2015).

وبهذا فإن على المعلم أن يمتلك مجموعة من المهارات القيادية التي تؤهله بأن يمتلك اسم القائد في العملية التعليمية وداخل الغرفة الصفية خاصة، وفي المدرسة عامة، ومن أجل التأثير على الطلبة وحصولهم على النمو العقلي والنفسي والأخلاقي والجسمي، بما يضمن تحقيق أعلى جودة تعليمية على المستوى التعليمي كله. (الحريري، 2015، ص33)

## 7.1.2 مفهوم القيادة التربوية

تعد القيادة التربوية أساس نجاح أي مؤسسة تربوية، فهي تعبر عن وجود قيادة تعاونية فعالة لها من رؤية تربوية مع وجود مناخ ملائم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، وبناء علاقات واتصالات مباشرة مع الآخرين في المؤسسة التربوية، وتزداد فعالية قيادة المؤسسات التربوية من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، وإبراز نقاط القوة لدى المعلمين من أجل إحداث تغيير كفرص للنمو والتطور (غبانين، 2009).

تتداخل مفاهيم القيادة والإدارة وقد تم التركيز عليها بشكل مختلف بمرور الوقت وفي سياقات مختلفة. يختلف استخدامها باختلاف البلدان والثقافات المهنية. في البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة، يُنظر إلى دور القائد على أنه ذو أهمية قصوى في رفع المعايير وتعزيز تحسين المدارس، ولكن هذا ليس كذلك في البلدان الأخرى، على سبيل المثال هولندا والدول الإسكندنافية. يعكس هذا الاختلاف في التركيز الاختلافات في أداء أنظمة التعليم وسياقات سياساتها التاريخية والوطنية والإقليمية التي ستمارس درجات مختلفة من التأثير على عمل المؤسسات وبالتالي على دور القادة في المدارس. (Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. 2020)

والقيادة التربوية الفعّالة للمعلمين تعمل على تطوير مهارات ومواهب المعلمين داخل مؤسساته التربوية، فتعمل على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين في التغيير، والمشاركة في صنع القرارات مع الطلبة والمعلمين والمدير، بما في ذلك أولياء الأمور أيضاً، وتعمل القيادة التربوية الفعّالة على ما يلي: (غبانين، 2009).

- تحديد مسؤوليات المعلمين في مستويات التعليم.

- تعزيز وتدعم المجتمع المحلي.



- تشجع النمو والاستمرار في التنمية من أجل الوصول إلى الهدف وهو زيادة التحصيل الدراسي للطلبة.

ويعرف (الحري، 2007، ص55) القيادة التربوية بأنها تبني نظام جديد ذو إجراءات حديثة بعيدة عن التقليد في التسلط والحكم، لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والوصول إلى جودة تعليمية عالية.

بينما عرفها (مقابلة، 2011، ص9) بأنها مجموعة من العمليات القيادية والتي تتضمن التنفيذية والفنية عن طريق العمل الجماعي التعاوني والذي يسعى إلى توفير المناخ المعرفي والعلمي والنفسي والمادي أيضاً والذي يحفز المعلم والطلبة ويبث الرغبة في العمل الجماعي المنظم.

بينما عرفها (عياصرة، 2008، ص32) بأنها مجموعة من الإجراءات المنظمة والهادفة والتي تعمل على علاج المشكلات التربوية من خلال تذليل الصعاب وتعزيز نقاط القوة وبالتالي الوصول إلى الهدف التعليمي المطلوب في المؤسسات التربوية.

بينما عرفها (العجمي، 2010، ص93) بأنها النشاط الاجتماعي الهادف والتي يكون فيها القائد مدركاً لمصالح المعلمين الآخرين ويهتم بهم ويحاول تحقيق المصالح بينهم وذلك عن طريق التعاون في توزيع المسؤوليات والخطط حسب القدرات والاستعداد والإمكانات المادية المتاحة.

وأصبح مفهوم قيادة المعلم الآن مقبولاً على نطاق واسع ومناقشته بشكل متزايد بين الممارسين والباحثين والعلماء التربويين، لا سيما في مجال القيادة التربوية. يُعزى نمو قيادة المعلمين إلى دور قيادة المعلم في تطوير المدارس وتحسينها. تهدف قيادة المعلم إلى تعزيز تعلم الطلاب وإنجازاتهم، بما في ذلك تطوير التنظيم المدرسي تمامًا. إلى جانب ذلك، تسعى قيادة المعلم إلى تعزيز جودة التدريس وفعالية المدرسة وتعلم الطلاب. في العمل من أجل التغيير وتحسين المدرسة، تتجاوز أدوار

قادة المعلمين جدران الفصل الدراسي. من بين الأدوار خارج الفصل الدراسي، مساعدة المعلمين الآخرين، وتوفير برامج التطوير المهني للمعلمين الآخرين من خلال مجتمعات التعلم المهنية (PLC) ، والمشاركة في صنع السياسات والقرارات على مستويات معينة في المدرسة. وبالتالي، يُنظر إلى قيادة المعلم على أنها قيادة عبر حدود المدرسة (Lambert, L. 2003).

ويعرفها الباحث بأنها عملية تتضمن إجراءات اجتماعية كالتعاون والمشاركة وتبادل الأفكار والمعرفة فيما بين المعلمين من أجل تحقيق هدف المؤسسة التربوية وحصول الطلبة على أفضل حصيلة علمية.

### 8.1.2 أهمية القيادة التربوية

وفي دراسات تربوية وردت عن أهمية المهارات القيادية التربوية التي يتوجب على معلم المدرسة أن يمتلكها وحددت هذه الدراسات السمات المرغوبة للمعلم الفعال، والصفات التي يرغب الطلبة أن تكون في معلمهم، والتي أكدت على أن الطلبة يربطون التعليم الفعال بأسلوب المعلم الممتع والشيق ومهاراته في تخاطبه معهم (مطوع، 1997).

وورد في قائمة كاليفورنيا عن مهارات المعلم بأنه يجب أن تتواجد عناصر محددة توضح مدى قدرة المعلم واستعداده لأداء مهمة التدريس داخل المدرسة، وتحديد اختبار يحدد مدى امتلاك المعلم للمهارات القيادية التي تؤهله من أجل تدريس الطلبة داخل المدارس (حمادات، 2006).

وتتلخص أهمية القيادة التربوية فيما يلي: (سليمان، 2015)

- تحقيق أعلى درجة من جودة التعليم
- إيجاد أساليب تعليمية جديدة

- خلق عمليات وإجراءات في التدريس من أجل الوصول إلى مخرجات علمية عالية المستوى
- إحداث التغيير التربوية لدى الطلبة.
- تعتبر حلقة الوصل بين المعلمين والطلبة والمدير وأولياء الأمور
- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأعلى مستوى
- السيطرة على المشكلات وإيجاد أفضل الحلول لها.
- رسم الخطط اللازمة للعمل دون حدوث عقبات في تنفيذها بحيث تكون قابلة للتحقيق.
- تدريب والتنمية ورعاية المعلمين والطلبة، إذ أنهم أهم رأي مال ومورد بشري في المجتمع.
- مواكبة التطورات والتغييرات المحيطة واستخدامها من أجل خدمة المؤسسات.

وتبرز أهمية القيادة التربوية للمعلم في كونها تعمل على تحسين فعالية المدرسة وذلك من خلال انشاء مدارس فعالة وحيوية وقادرة على مواكبة التطورات الحديثة في العملية التعليمية بالإضافة الى العمل على تحسين جودة التعليم من مختلف النواحي، وذلك من خلال تحسين فعالية المعلم نظرا لما يتمتع به من مهارات تمكنه من اداء دوره بشكل فعال (Harris, A., & Muijs, D. (2002).

ويرى الباحث بأن أهمية القيادة التربوية تبرز في دعم المعلمين بالطاقة الإيجابية وتذليل كافة الجوانب السلبية التي يمتلكها، والسيطرة على المشكلات وحلها بأسلوب قيادي محترف، والعمل على تدريب ورعاية الطلبة باعتبارهم أهم عنصر بشري بالمؤسسة التعليمية، والحث على التشجيع والدافعية العالية للمعلمين.

## 9.1.2 خصائص القيادة التربوية

تتميز القيادة التربوية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على تحقيق أهداف العملية التعليمية والتعلمية، وتلبية احتياجات المؤسسات التربوية في ظل التطورات المعاصرة، ومن أهم الخصائص التي تميز القيادة التربوية فيما يلي: (عريفج، 2001).

### - العنصر البشري:

إن القيادة التربوية تهتم أولاً وتتعامل مع الطالب والمعلم، فكانت قديماً تركز على الانضباط والإلتزام بالتعليمات والأنظمة، وتطبيق العقوبات على الطالب غير الملتزم، عدا على أن المعلم لم يكن دوره تحفيزي بشكل دائم بل كان يقدم العقاب للطلبة أكثر من التحفيز الإيجابي مما يولد في المدرسة الروح المعنوية المنخفضة، أما القيادة التربوية الحديثة والتي يتسم بها المعلم أصبحت أساس نجاح العملية التربوية فهي قائمة على التعاون والتسهيل، والمرونة، والتحفيز الإيجابي، ورفع الروح المعنوية للطلبة، ولا سيما أن دور المعلم هو أهم دور داخل المؤسسات التربوية فهو محور نجاح أي عملية تربوية تعليمية تعليمية.

### - قيادة جماعية:

تكتمل القيادة التربوية بأن يكون المعلم قادراً على توزيع الأدوار والإمام بخصائص الجماعة وتماسكها، فالبناء الصفي يحتاج لعمل جماعي يتشارك فيه المعلم والطالب لكي يحقق أهدافه التعليمية، ويستطيع أن يعالج المشاكل والصراعات ما بين الطلبة، وبالتالي هذا ينعكس على العملية التربوية والتعليمية في الصف.

### - عملية تعاونية:

القيادة التربوية لا يمكن أن تعمل وحدها، وبالتالي يتوجب على المعلم القائد التربوي أن يتسم بالتعاون مع الآخرين سواء مع المعلمين أو مع الطلبة أو مع المدير والمشرفين ومجلس الطلبة وكافة اللجان في المدرسة، وأهم عملية تعاون تجري هي داخل الغرفة الصفية كونها أهم مكان يتعامل فيه المعلم مع الطلبة، فإن استطاع التعاون مع الطلبة فسيحقق الهدف التربوي والتعليمي.

#### - توزيع الأدوار:

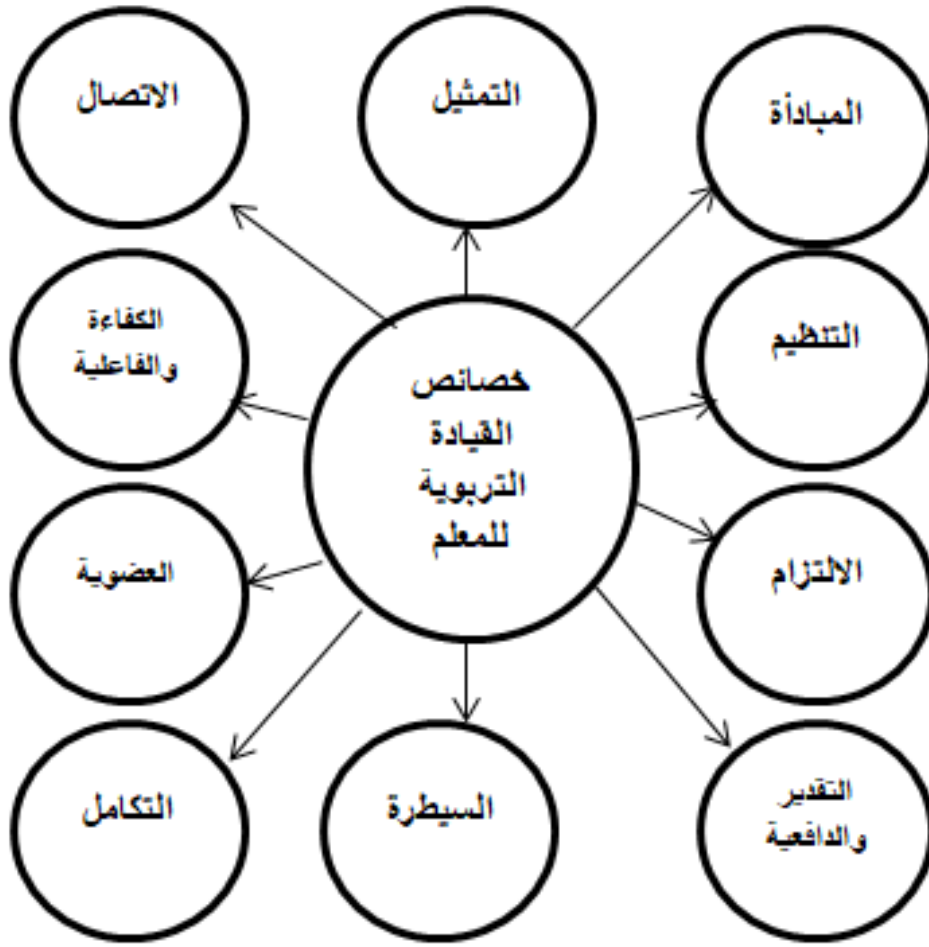
تقوم القيادة التربوية الناجحة على توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل مناسب دون حدوث زيادة أو نقصان، بحيث يسعى كل من في موقعه لتحقيق العملية التعليمية، فعندما يمتلك المعلم قيادة تربوية ناجحة فإنه يوزع أهدافه بشكل يلائم الطلبة، ويقوم بشرح الحصة بحيث يقوم بدوره على أكمل بمشاركة الطلبة وتوزيع أدوار ما بينهم للمساهمة في نجاح الحصة التعليمية التعليمية ما بين المعلم والطلبة.

وأشار (البديري، 2002) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة:

- تعمل على تحقيق رغبات المعلم والطلبة والمدير وكافة العناصر في المدرسة التربوية.
- الحصول على الحوافز والدوافع الداخلية للنشاط من كل معلم ومن كل طالب داخل المجتمع المدرسي.

- تحترم الطالب والمعلم وتقدر الكفاءات بما ينفع المصلحة العامة.

ويرى (البدرى، 2002) بأن الخصائص القيادية التربوية للمعلم تتنوع وكلها تتلخص فيما يلي



شكل رقم (2) خصائص القيادة التربوية للمعلمين

## 10.1.2 وظائف المعلم القائد التربوي:

دائماً ما تتصف صفة القائد التربوي للمدير والرؤساء بعيداً عن الموظف العادي، ولكن وجود معلم وقائد تربوي في نفس الوقت صفة يتوجب أن يمتلكها كل معلم فهو يقود جيل بأكمله، ويستطيع أن يؤثر فيهم بشكل إيجابي، ويتوجب على المعلم القائد أن يقوم بوظائف من أجل تحقيق الهدف التعليمي، وأهم تلك الوظائف كالتالي: (العجمي، 2010)

- التخطيط للأهداف التربوية سواء الأهداف بعيدة المدى أو الأهداف قريبة المدى للعملية التربوية من أجل تحقيق الهدف التربوي.

- وضع الأساليب التعليمية السليمة والمدروسة وذلك بالاستعانة بالمصادر المتوفرة في المدرسة.

- خلق الأفكار الإبداعية في العمل الصفي وذلك بدمج الجانب العلمي في الحصة التعليمية بجانب الأسلوب النظري.

- عمل سلوكيات تحفيزية في السلوك الصفي للتأثير بشكل أكبر على الطلبة.

- التفاعل وذلك عن طريق تنفيذ الأهداف بشكل يحقق الهدف التربوي ويرفع المستوى التحصيلي للطلاب

- أن يكون المعلم حكماً ووسيطاً في حل المشكلات والصراعات ما بين الطلبة وحتى ما بين زملائه المعلمين.

- تنسيق الأدوار ما بين زملائه المعلمين وتوزيعها، ومحاولة توزيع الأدوار داخل الغرفة الصفية بين الطلبة بحيث تؤدي الغرض التربوي التعليمي.

ويرى الباحث من خلال ما سبق بأن القيادة التربوية للمعلم تقوم بعدة أدوار وأهمها المهارات الضرورية التي يستند إليها من أجل الوصول للهدف التربوي التعليمي، والتعاون مع الآخرين باختلاف شخصياتهم بحيث يكون هناك مرونة في العمل مع الجميع، والمعرفة التامة للقائد بالسياسات والبرامج والأنشطة التي تدعم العملية التعليمية والتربوية، وبالتالي فإن أهم ما يبرز دور المعلم القائد هو امتلاكه للمهارات المختلفة سواء الإنسانية أو مهارات في إدارة الصف أو مهارات فنية أو مهارات تحفيزي وغيرها من المهارات التي تدعم دوره وتأثيره في البيئة الصفية بشكل خاص والبيئة المدرسية بشكل عام.

## 11.1.2 المهارات القيادية التربوية للمعلم

### مفهوم المهارة:

#### لغة

تعرف المهارة بحسب ما ورد عن المعجم الوسيط في اللغة بأنها إحكام الشيء وإجادته، والأداء المتقن في أداء العمل، حيث يقال: مهر الشيء أي أحكمه وصار حاذقاً أي بالمعنى أنه ماهر، فالمهارة الإحاطة بالشيء من كل جوانبه والإجادة التامة له (إبراهيم وآخرون، 2011، ص89).

### مفهوم المهارة اصطلاحاً

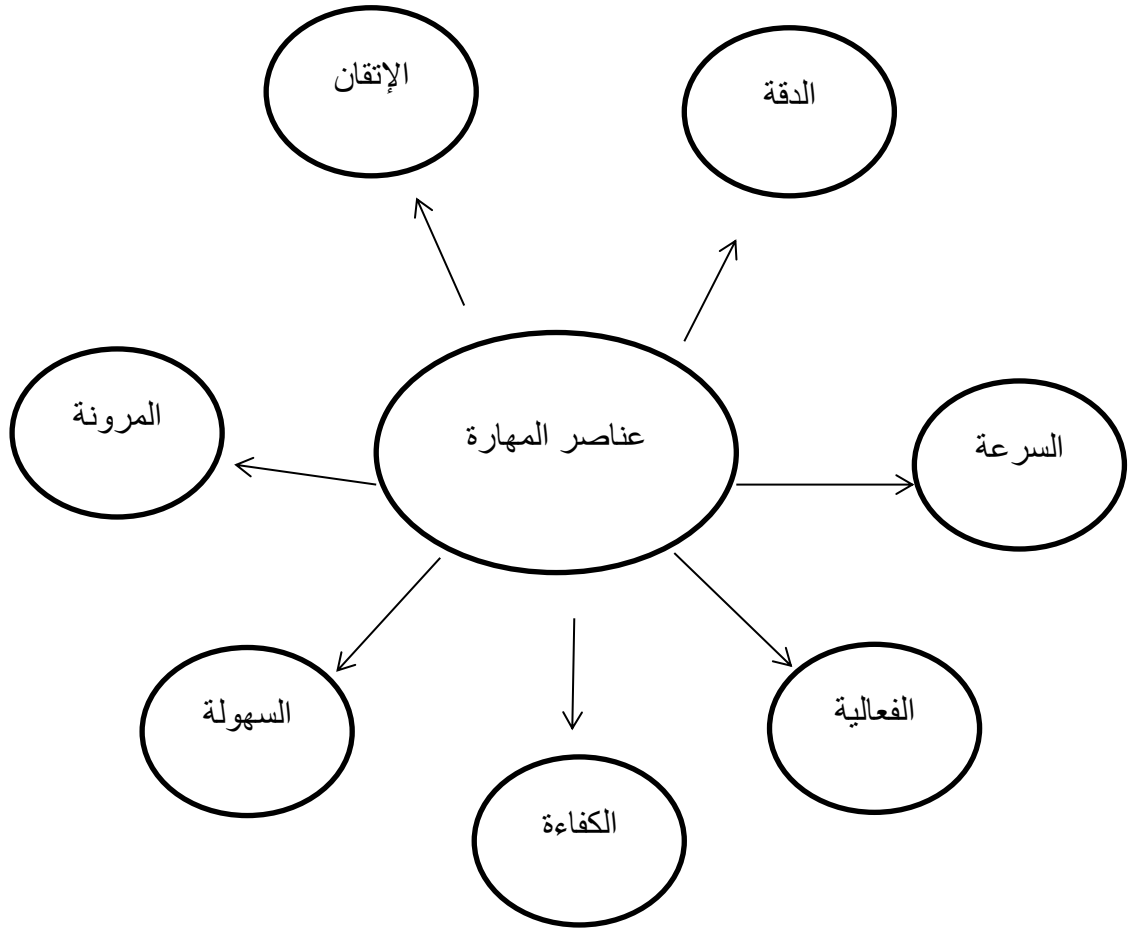
عرفت المهارة بأنها القدرة على أداء الواجب في العمل بشكل صحيح وببراعة ومهارة يدوية عالية، وبأنها أيضاً القدرة على أداء العمل وتحقيق النتائج باستخدام أفضل الأساليب والطرق التي تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق أفضل الأهداف (تشابمان، 2010، ص 13).

وإنها مستوى عالٍ جداً من الدقة والسرعة والإتقان التي يمتلكها الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وبأقل التكاليف (حسان والعجمي، 2007، ص102).

وعرفها (عريفج، 2001، ص10) امتلاك الفرد الدقة والسهولة والمرونة في أداء عمله، بحيث يحقق الهدف المرجو له بكفاءة وفعالية عالية وبأقل التكاليف وبأقصر وقت وبأفضل الأساليب السلسة والسهلة له وللآخرين.



ويرى الباحث بأن المهارة تعريفها يختصر بعناصر أساسية وهي:



شكل رقم (3) عناصر المهارة

فالعناصر السابقة هي أساس المهارات التي يتوجب على الفرد أن يمتلكها من أجل أن نحكم

عليه بأنه يمتلك المهارات اللازمة لأداء عمله.

ويمكن القول بأن توفر المهارات القيادية التربوية في المعلم أصبح هدف كل مؤسسة تربوية

تسعى لرفع جودة التعليم لديها، ورفع مستوى كفاءة التعليم، وإن امتلاك الشهادات العليا للمعلم لا

يعني له ذلك أن يتقن سبل التواصل ما بينه وبين الطلبة، وكان لا بد أن يمتلك أيضاً المهارات

والسمات التي تدعم تأثيره في الصف وتعزز العملية التعليمية التربوية داخل المدرسة، وفيما يلي عرض لأهم المهارات القيادية للمعلم:

### أولاً: المهارات الإنسانية

يتعلق مفهوم المهارات الإنسانية بالعلاقات ما بين المعلم والطلبة بشكل خاص وعلاقة المعلم مع المدرسة بشكل عام، تعرف العلاقات بأنها طرق التفاعل ما بين الطرفين بشكل ايجابي أو بشكل سلبي وتعكس المهارات الجانب الإيجابي الذي يسعى جميع الأطراف إلى الوصول إليه دائماً، وبالتالي فالمهارات الإنسانية تعكس قدرة المعلم على التعامل مع الطلبة، ويتطلب هذا الجانب من المهارات وجود الفهم المتبادل ومعرفة المعلم باتجاهات الطلبة وميولهم، ومراعاته للفروق الفردية بين الطلبة، والقدرة على التعامل بروح الفريق، والاستقامة والأمانة والإخلاص في العمل التربوي، ووجود الثقة المتبادلة ما بين الطرفين، واكتساب المهارة الإنسانية ليس بالأمر السهل بل يتطلب الاجتهاد وبذل أقصى الطاقات من قبل المعلمين للوصول إليه (تشابمان،2010).

وتركزت المهارات الإنسانية بحسب ما ورد عن (Topolinshi,2014) فيما يلي:

- فهم وإدراك مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم.
- التعاون مع فريق العمل.
- التفاعل والحوار مع جميع الطلبة.
- خلق سبل اتصال فعالية لخلق جو ايجابي.
- زرع الثقة والتواصل ما بين الطلبة والمعلم.
- تحفيز الطلبة للتعلم بأساليب ايجابية.
- خلق روح العمل وتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

- تتساق الجهود ما بين الجميع.

- التأثير على سلوكيات الطلبة وتوجيههم.

- حصول الطلبة على الدعم المستمر حتى في وقت الأزمات.

ويعتبر الدعم المستمر للعنصر البشري في كل مؤسسة سواء تربية أو خدماتية أو إنتاجية هو أساس نجاحها والمحرك لها، فدور القائد يبرز في هذه الناحية عندما يؤثر على الآخرين وينظمهم بشكل ايجابي ويدفعهم لأداء العمل وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

وقام (العجمي، 2010) بعرض لأهم ما يجب على القائد أن يمتلك مهارات إنسانية كما يلي:

#### - التواصل

ويقصد بها مهارات الاتصال الجيد وهي أساس نجاح أي علاقة ما بين المعلم الطالب، أو المعلم والمعلم، أو المعلم والمدير، وبدون وجود وسيلة اتصال فعالة ما بينهم لن يتم تحقيق ما يسعى إليه، وبناء الاتصال الفعال يخلق جو الثقة وينمي مهارات الاستماع القوية والحوار والنقاش ما بين المعلم والطلبة.

#### - فهم لغة الجسد

إن عملية التواصل ما بين المعلم والآخرين سواء طلبة أو مدير أو معلم لا تكون فقط بطريقة الكلام وإنما غير لفظية أيضاً، فالقدرة على قراءة لغة الجسد هي مهارة لا يمتلكها إلا القائد الناجح التي يستطيع أن يحس بمشاعر الآخرين، ويفهم لغة العين لديهم دون أن يتحدثوا، وتعتبر هذه المهارة من أصعب المهارات الإنسانية في القائد.

## - العطف

ويعتبر العطف من أهم المهارات الإنسانية، وتعني أن يكون القائد قادراً على فهم الآخرين وتحيزاتهم، ويثر فيهم وعلى أفكارهم وأفعالهم.

## - الوعي الذاتي

ويعني فهم التحيزات والتحديات التي تواجه الطالب في العملية التعليمية، ويكون قادر على أن يساعد الطلبة على تجاوز الصعوبات ومدركاً لذاته وللأمور حوله.

## - عقلية النمو

وهو القائد الذي لا يتوقف عقله عن التطور عند مرحلة تعليمية معينة، بل يبقى ينميه بشكل دوري ومستمر، ويعمل على التطور الشخصي والمهني له دائماً.

## - التأثير

وهي أهم ما يميز القائد في العلاقات الإنسانية فالمعلم القائد الناجح هو الذي يؤثر بشكل ايجابي في الطلبة ويغير من سلوكياتهم بشكل أفضل دون استخدام أساليب سلبية في التعليم.

ويري الباحث بضرورة توافر المهارات الإنسانية لدى معلمي المدارس، وذلك نظراً لما لهذه المهارة من أهمية في التواصل مع المجتمع المحيط بالمعلم وخاصة الطلاب منهم، مما يرفع من جودة عمل المعلم أولاً ويفتح له ابواباً تمكنه من ممارسة مهارات أخرى.

## ثانياً: مهارات التحفيز

يعرف التحفيز بأنه الرغبة في التحرك نحو تحقيق هدف محدد للمعلم، ويعطي التحفيز الطلبة نظرة إيجابية لما حولهم، ويفعمون بالحماس والطاقة الإيجابية مما يجعلهم يحرصون على استثمار الوقت والمساعدة في أداء العملية التعليمية التربوية داخل الصف (ماتيرو وآخرون، 2000).

ويعرف (تشابمان، 2010، ص 15) التحفيز بأنه الدافع الذي ينطلق فيه الطالب ويجعله محباً للتعلم والدراسة مع المعلم في الصف.

وعرفها (عبد الحميد، 1982، ص35) بأنها مجموعة من الوسائل المعنوية والمادية التي تشبع حاجات ورغبات الطلبة من أجل رفع رغبتهم في العملية التعليمية.

وتعتبر مهارة التحفيز هي من أكثر المهارات التي تؤثر على الآخرين ومن أهم الأساليب لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية للمعلم، والتحفيز ينقسم إلى نوعين رئيسيين كالتالي: (الحريري، 2015، ص49)

### - التحفيز الداخلي

وهو الذي ينبع من نفس المعلم والذي يرغب في تحقيق الهدف التعليمي له داخل الصف وتأدية المهام وإنجازها على أكمل وجه، وبجودة عالية، والتفاعل مع الطلبة بشكل جيد.

### - التحفيز الخارجي

هو الذي يتعلق بالطرف الآخر حيث يؤثر المعلم القائد على الطلبة ويدفعهم للمشاركة في العملية التعليمية، ويستخدم أساليب لدفعهم مثل زيادة العلامات، أو مكافآت مادية كالهدايا، أو تقديم شكر لفظي له أمام المدرسة.

وتظهر أهمية المهارات التحفيزية للمعلم لأسباب كثيرة ومن أهمها: (الحري، 2015)

- زيادة رغبة الطالب في التعلم داخل الغرفة الصفية.
  - تعزيز الرغبة للتعلم الجماعي وتبادل الأفكار.
  - أشعار الطالب بأهميته وقيمه الكبيرة.
  - منح الطالب التقدير والاحترام والحب.
  - زيادة الإبداع لدى الطلبة.
  - تعزيز العدالة ما بين الطلبة وداخل المجموعات.
  - زيادة الجودة والكفاءة في أداء العملية التعليمية.
  - رفع معنويات الطلبة في المدرسة وزيادة حماسهم في الحصة الدراسية ومشاركتهم بالأنشطة.
  - تحقيق أهداف المعلم في إنجاز الأهداف التعليمية لديه بالوقت المحدد وبأسهل الطرق.
  - تحقيق الراحة النفسية للطلبة وزيادة رضاهم عن العملية التعليمية في الغرف الصفية.
- وبهذا فإن مهارات التحفيز للمعلم تنعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية والتربوية في

الغرف الصفية، فتعمل على تحقيق ما يلي: (سليمان، 2015)

- زيادة القدرات الإبداعية للطلبة.
- تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
- تحقيق التعلم التعاوني ما بين الطلبة.
- تشجيع الطالب على التعلم الذاتي.
- تطوير المعلم لأدائه والتأثير على المعلمين الآخرين.

- يدفع القائد المحفز زملاءه للتطور المهني داخل الغرف الصفية.

ويرى الباحث بأن مهارة التحفيز لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العملية التعليمية، لما لها من أثر بليغ على الطلاب من العديد من النواحي وخاصة النفسية منها، مما يرفع من مستوى المعلم المتمتع بمثل هذه المهارات ويجعله قادراً على مواجهة التحديات.

### ثالثاً: مهارة قيادة الصف

تعتمد مهارة قيادة الصف من الناحية الفنية على المعلم وشخصيته وأسلوبه في التعامل مع الطلبة في داخل الصف وخارجه، وقيادة الصف تتطلب مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم القائد مع الطلبة لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة وتحقق أهداف تعليمية تربوية في الغرف الصفية (Slavin, 1988).

وتعرف القيادة الصفية بأنها ضبط السلوكات سواء اللفظية والعملية داخل الغرفة الصفية أثناء أداء العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي يسعى المعلم إلى تحقيقه (أبو نمر، 2001).

وتتعلق القيادة الصفية بالبيئة الصفية المهيئة للعملية التعليمية فعندما يستطيع المعلم ضبط الصف بأسلوبه القيادي يحقق الهدف الأساسي للعملية التعليمية، وبالتالي فإن أهمية مهارة قيادة الصف تكمن فيما يلي: (عبد الحميد، 1982، ص 40)

- توفير الوقت في الحصة الدراسية وإعطاء الطلبة الأنشطة التعليمية بسهولة.
- سهولة التوجيه والإرشاد من المعلم والتقليل من الإجراءات لتنظيم الطلبة.
- رفع مستوى الانتباه للطلبة من خلال استخدام المثيرات المشجعة.

- توفير وتنظيم المواد والأدوات التعليمية من أجل الانتقال من نشاط إلى آخر بمرونة.

ورغم تغير النظريات التربوية على مر العقود إلا أن المعلم بقي الرائد والأول في العمل

الصفى ولا يمكن الاستغناء عن دوره القيادي في العملية التعليمية.

ولكي يكون المعلم قائداً قادراً على قيادة الصف كان يجب أن يكون قادر على خلق الدافعية

للتعلم في الصف، ويقصد بها ضرورة إثارة اهتمام الطلبة في الصف للعملية التعليمية وتحريك سلوكهم

من أجل خدمة الهدف التعليمي وفهمهم للمادة العلمية والأنشطة الصفية التعليمية، حيث تعمل

الدافعية على ما يلي: (مطاوع، 1997)

- استثارة السلوك.
- تنشيط السلوكيات الإيجابية لدى الطلبة.
- تثبيت السلوك واستمرار السلوك لدى الطالب وعدم نسيانه للمهارات التي تم العمل عليها.

ومن أهم الأساليب التي وردت عن (العاجز، 2007) في دراسته حول أساليب المستخدمة لمهارة

قيادة الصف للمعلم كانت ما يلي:

- قدرة المعلم على توليد الدافعية لدى الطلبة وتشجيعهم على التعلم
- توجيه الأنشطة حسب اهتمامات الطلبة
- التنويع والتحديث في الأنشطة التعليمية
- إعطاء فرص كافية للطلبة
- وضع أهداف قابلة للتحقيق وواقعية تحاكي البيئة الصفية ومستواها
- توفير الوسائل التي تسهل مشاركة جميع الطلبة



ويرى الباحث بأن مهارة قيادة الصف تعتمد بشكل أساسي على الدافعية فإذا انخفضت الدافعية على سبيل المثال فإنه سينتج تشتت للانتباه وظهور سلوكيات تعرقل العملية التعليمية، وعدم وجود استجابة للعملية التعليمية، وبالتالي لا يحقق الهدف المرسوم له.

#### رابعاً: مهارة الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع والابتكار مفتاح الأفكار ويعتبر أسلوباً جديداً يتيح خلق أنشطة تعليمية جديدة، واكتشاف الطلبة المبدعين والمبتكرين، ويعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على توليد فكرة جديدة مع إعطاء بدائل وحلول وإمكانيات بطرق فريدة ومختلفة، وتكون هذه الفكرة غير موجودة تتسم بالإثارة والتعبير، والإبداع هو مكتسب بمعنى إذا تعلم وأدرك بشكل متفرد ومختلف مع إطلاق الأفكار والخيال، بينما يعرف الابتكار بتطبيق الأفكار الجديدة والخلقة وتكون قابلة للتطبيق، وتتميز فكرة الابتكار بالأصالة والمرونة والطلاقة. (ماتيرو، 2000)

وتعمل مهارة الإبداع والابتكار في نظام التعليم من خلال المعلم من خلال عدة طرق حسب

ما ورد عن (حمادات، 2006) كالتالي:

- تشجيع المعلم الطلبة على تبادل الأفكار الإبداعية.
- عمل مجموعات يحث فيها المعلم الطلبة على إطلاق المبادرات.
- ابتكار وسائل تعليمية هادفة وجديدة.
- ادخال التكنولوجيا في العملية التدريسية.
- استخدام الألعاب التعليمي الهادفة والتي تنشط العقل للطلبة.
- عرض المحتوى التعليمي بطرق جديدة.

أصبح الإبداع والابتكار هو أحد المهارات الأساسية التي يجب على المعلم أن يمتلكها والتي تساعده على مواجهة التحديات والمتطلبات المتجددة في العملية التعليمية، ولا شك أن النظام التعليمي يحتاج إلى طرق جديدة ومبتكرة ومبدعة من أجل رفع المستوى التعليمي والتربوي لدى الطلبة والمعلمين والمدارس لا سيما في وجود التكنولوجيا المتطورة والمتسارعة يوماً بعد يوم (ماتيرو، 2000).

ويرى الباحث ان مهارة الابداع هي مهارة مهمة وضرورية في كافة مجالات العمل وبشكل خاص بالنسبة للمعلم، حيث يعتبر الابداع مفتاح جوهرى لحل وتخطي كافة التحديات التي تواجه المعلم، كما تمكنه من ابتكار طرق واساليب جديدة في تعليم الطلاب وقيادة الصف.

## 2.2 القسم الثاني: الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة وهي المهارات القيادية التربوية واختلفت الدراسات بفئاتها المستهدفة وأدواتها والفترة الزمنية، وانقسمت إلى قسمين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وبالنهاية تم التعقيب على الدراسات السابقة.

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (علي، 2021) هدفت الدراسة للكشف عن الفروق بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، ونوع المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (231) معلمة رياض أطفال من إدارات مختلفة تابعة لمحافظات مصر، وطبقت الاستبانة والذي تضمن مقياس المهارات القيادية وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة.

دراسة (الحجة، 2021) سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كدراسة حالة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وكانت أكثر المجالات هي المهارات الذاتية، والثانية اتخاذ القرار، وكانت درجة المساءلة الإدارية مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية

في متوسطات المهارات القيادية والمسائلة الإدارية تبعاً لمتغيرات جنس المعلم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر.

دراسة (عواد وآخرون، 2021) حاولت الدراسة الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (300) معلماً ومعلمة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها.

دراسة (البقمي، 2019) سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (248) معلماً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن ممارسة المشرفين للمهارات القيادية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المهارات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي : الذاتية، الإنسانية، الإدارية، الفنية، الإدراكية، وكانت جميعها متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، التخصص، الخبرة، السكن الدائم) على الدرجة الكلية و المجالات الفرعية لمحور المهارات القيادية، وكان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كبيراً، وجاءت المجالات مرتبة على النحو الآتي: المعياري، العاطفي، المستمر.

**دراسة (السبيعي، 2019)** ركزت الدراسة على التعرف على درجة توفر المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية، والوقوف على المتطلبات اللازمة لتنميتها، من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق استبانة على جميع قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة رنية والبالغ عددهم (36) قائدا مدرسيا، وعلى عينة طبقية عشوائية من المعلمين قوامها (121) معلما، وأظهرت النتائج أن توفر المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك توافقا في تقديرات قادة المدارس والمعلمين تجاه ذلك، وقد جاءت مهارة بناء العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين في مقدمة المهارات المتوفرة لدى الطلاب كما يراها أفراد العينة الكلية عموما، بينما جاءت مهارة التخطيط في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوفر، موافقة العينة الكلية من قادة المدارس والمعلمين بدرجة كبيرة على متطلبات تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات إجابات أفراد عينة من قادة المدارس والمعلمين نحو درجة توفر المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية، والمتطلبات اللازمة لتنميتها، تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المرحلة العلمية، سنوات الخبرة).

**دراسة (اشتوي، 2018)** حاولت الدراسة التعرف على المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (176) عاملاً، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المهارات الفنية بجميع أبعادها الفكرية والإنسانية والفنية، وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات

القيادية ومستوى الأداء الوظيفي تعزو للمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وأوصت الدراسة بالسعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في الكلية.

**دراسة (قرواني وشلش، 2018)** جاءت الدراسة بهدف التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمةً بنسبة 25% من مجتمع الدراسة، و30 مديراً بنسبة 50% من المديرين، واعدت استبانتيين لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة جداً على جميع المحاور من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وبدرجة متدنية من وجهة المعلمين والمعلمات باستثناء محور المعوقات التي كانت متوسطة، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم تعزى إلى متغيرات (مكان المدرسة، وسنوات الخدمة، والعمر) وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لإمداد المديرين بمهارات الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة التفاعلية والموقفية والتحويلية، وتنظيم ورشات عمل للمعلمين.

**دراسة (العزب، 2017)** سعت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة موجهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة المنيا، وعلى دور موجهات رياض الأطفال في تحسين الأداء المهني للمعلمات، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة موجهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية وعلاقتها بدورهن في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لقياس سلوكيات المهارات القيادية ومستوى الأداء المهني، وبلغت عينة الدراسة (243) معلمة رياض الأطفال، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى

أن درجة ممارسة موجّهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية كانت كبيرة، بينما جاءت درجة ممارسة موجّهات رياض الأطفال لدورهن في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمات بدرجة متوسطة أن أكثر المهارات القيادية لدى موجّهات رياض الأطفال ارتباطاً بمجالات الأداء المهني للمعلمات كانت (المهارات الفنية)، بينما أقل المهارات القيادية لدى موجّهات رياض الأطفال ارتباطاً بمجالات الأداء المهني للمعلمات كانت (المهارات الإنسانية)، وأوصت الدراسة ضرورة أن تطوير دور موجّهات رياض الأطفال من أجل تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمات.

دراسة (الطهراوي، 2015) هدفت الدراسة للتعرف على المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (44) موظفاً وموظفة، وطلبة الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وبلغت حجم عينة الطلبة (543) طالباً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينات، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء المجالس الطلابية يمتلكون مهارات قيادية بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المهارات هي المهارات الإنسانية، وتلاها مهارات العمل الجماعي، والمهارات الفنية، وكان هناك رضى على مستوى الأنشطة الطلابية التي تقدمها المجالس الطلابية بنسبة (74.3%)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في قسم شؤون الطلبة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور لمجال المهارات الفنية، ولا توجد فروق لمتغير الحالة الاجتماعية في جميع الأبعاد.

دراسة (أبو حامد، 2013) كشفت الدراسة عن أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس جنين، قلقيلية) واستهدفت الدراسة عينة مكونة من (185) معلماً ومعلمة للتربية الرياضية للمرحلة الأساسية، والمنهج الوصفي للوصول إلى

النتائج وكانت الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة شيوع الأنماط القيادية كانت بدرجة كبيرة، وأكثر الأنماط شيوع هو النمط الديمقراطي، وأقلها النمط الديكتاتوري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات الشمال في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مكان السكن، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط الديمقراطي أكثر.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Zhou & Other, 2021) سعت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على درجة قيادة المعلم وذلك في ضوء دراسة قيادة المعلم الصيني في التعليم، وبحثت هذه الدراسة الدراسات الصينية في قيادة المعلمين للتعليم في الصين، وتم تحليل البيانات الكلمية من (234) دراسة استقصائية وذلك بتحليل بيانات نوعية من (15) معلم في المدارس الثانوية بالصين، وبالجانب الآخر التطبيقي تم استهداف (82) معلم ومعلمة في سانت لويس، وتوصلت الدراسة إلى درجة القيادة للمعلمين كانت متوسطة، ولم تظهر فروق في متغير الجنس.

دراسة (Warren, 2021) ركزت الدراسة على التعرف إلى أهمية مهارات القيادة لدى المعلم في الفصل الدراسية، فكان الغرض من الدراسة هو اكتشاف مهارات القيادة للمعلم داخل الفصل الدراسي وطبيعة العلاقة بأداء الطلبة وإنجازاتهم، واستخدمت الدراسة أداة الملاحظة والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (53) معلم ومعلمة، كشفت الدراسة أن المعلمين داخل أو خارج الفصل الدراسي مدفوعون بالرغبة في تحسين تعلم الطلاب، فكانت مهارات القيادة عالية وأثرت على أداء الطلبة وإنجازاتهم.



دراسة (Prastiawan et al, 2020) حاولت الدراسة التعرف إلى القيادة التربوية ومدى نجاحها في المدارس والمؤسسات التعليمية، واستهدفت الدراسة المعلم والمدير بشكل أساسي والتعرف على الكفاءة المهنية لهم بجانب المهارات والكشف عن العلاقة عن مدى توفر المهارات القيادية لهم والكفاءة المهنية، وتكونت العينة من (25) مديرا و (110) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، وتوصلت إلى توفر المهارات القيادية التربوية لديهم كانت متوسطة والكفاءة المهنية بدرجة متوسطة، وهناك علاقة ايجابية ما بين المهارات القيادية والكفاءة المهنية.

دراسة (Gerous, 2019) سعت الدراسة لعمل تقييم ذاتي للابتكار لقادة المدارس والمؤسسات التعليمية في نيويورك، ونتيجة التطورات التكنولوجية الرهيبية وأهمية الابتكار في هذا العصر كان لا بد من البحث في الابتكار لدى قادة المدارس والمؤسسات التعليمية والتي استهدفت (100) مدير ومديرة مدرسة، و(250) معلما ومعلمة في المدارس، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث ولجمع البيانات، وكان المنهج الوصفي هو الأسلوب المستخدم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الابتكار لدى المعلمين كانت بدرجة عالية، ولدى المديرين بدرجة عالية، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة (Klein, 2015) هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات قيادة المعلمين والتحديات في ممارسات القيادة في تنفيذ معايير الرياضيات الأساسية المشتركة في المدرسة الثانوية، ودراسة ووصف ممارسات قادرة المعلمين في فريق محتوى يسمى (PLC) والتحديات التي تواجههم في تنفيذ معايير الرياضيات في مدرسة بجنوب كاليفورنيا، وأظهرت الدراسة بناء على وصف المعلمين للتجارب والبالغ عددهم (7) مشاركين بأن درجة الممارسات القيادية بالمجمل العام هي كبيرة وبالمجمل الخاص

بالمشاركين بدرجة كبيرة أيضاً، والتحديات واجهتهم كانت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد تدريبات من أجل تحسين دور القيادات في التغلب على التحديات.

دراسة (Abu Samra, 2014) جاءت الدراسة للتعرف الى مدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس (المدنيين والعسكريين) في جامعة الاستقلال كما يدركها طلبة الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (137) طالب وطالبة، وصممت استبانة لقياس المهارات القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وبينت الدراسة أن المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تتوافر بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (70%)، وأن المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس من المدنيين أعلى منها لدى العسكريين.

دراسة (Katkat, 2014) بيّنت الدراسة مستويات القدرات القيادية للمعلمين، وتأثير عوامل العمر والجنس على مستوى القيادة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المعلمين، وتم اخذ العينات من (382) معلم رياضة، و(899) معلم للعلوم، و(641) معلم اجتماعي، من مناطق مختلفة، واطهرت النتائج أن الدرجة الكلية للمبحوثين لممارسة القدرات القيادية كانت عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي الرياضية ومعلمي الفروع الأخرى للجنس والعمر.

دراسة (Topolinski, 2014) هدفت الدراسة للتعرف الى مدى تأثير قيادة المعلم على التعلم المهني، حيث استهدفت الدراسة (50) معلم ومعلمة لقياس التصورات لديهم عن الأداء المهني الذي يقدمونه، وقياس درجة القيادة لديهم في اداء الدور المهني داخل المدارس، واستخدمت المسح المقطعي في اختيار حجم العينة، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات من المبحوثين المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة كان لها تأثير ايجابي على الدور المهني للمعلمين، ودرجة القيادة للمعلمين

كانت بدرجة كبيرة، والدور المهني بدرجة كبيرة، وأثبتت الدراسة بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير الجنس، والخبرة، ومكان السكن.

دراسة (Xu & Patmor, 2012) هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تعزيز مهارات القيادة لدى المعلمين قبل الخدمة في المجال التدريسي، حيث إن قيادة المعلم تدور حول تمكين المعلمين للقيام بدور أكثر نشاطاً في تحسين العملية التدريسية، واستهدفت الدراسة (302) معلم ومعلمة لم يتلقوا الخدمة بعد من أجل كشف مستوى المهارات القيادية لديهم، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية، وتوصلت إلى درجة المهارات لديهم متوسطة، وهناك فروق في المؤهل العلمي ما بين استجابات الباحثين.

دراسة (Triska, 2007) أظهرت الدراسة درجة قيادة المعلم للفصول الدراسية في ثلاثة مدارس ابتدائية عامة في شمال كاليفورنيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والذي تكون من (25) مقياساً فرعياً لقيادة المعلمين، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية لقيادة المعلم في المدارس، وكانت أهم مقياس للقيادة هي التعاون، ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال ملاحظة الدراسات السابقة التي استطاع الباحث الوصول إليها يتبين أن الدراسات العربية التي تناولت "قيادة المعلم"، أو "المهارات القيادية للمعلم" كانت نادرة على عكس الدراسات الأجنبية. لهذا عمد الباحث في الدراسات العربية إلى التطرق للقيادة التربوية ومهاراتها بشكل عام، لتعريف إلى المهارات التي يمكن أن يتناولها في دراسته حين بناء الاستبانة.

وبهذا يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة (العربية) في بيئة التطبيق، فهذه الدراسة مطبقة على المعلمين، وخاصة في محافظة الخليل.

#### تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- دراسة نفس موضوع البحث وهو مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين.
- استخدام نفس أداة الدراسة لجمع البيانات وهي الاستبانة.
- استخدام نفس المنهج، وهو المنهج الوصفي التحليلي.

#### تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- عينة بحثية جديدة ومهمة في عكس المهارات القيادية للمعلمين، وهي المديرين وآرائهم في مدى توافر المهارات القيادية لدى المعلمين.
- أهداف البحث التي ربطت ما بين متغيرات عدة.
- تحاليل احصائية متعددة، من خلال تناول متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، والمديرية، بالإضافة إلى مجالات كل من مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارات العلاقات الانسانية، ومهارة الابتكار والابداع.

ركزت دراسة (علي، 2021) على دراسة المعلمين باختلاف الفئة المستهدفة ما بينهم، بينما قامت دراسة (البقمي، 2019) ودراسة (العزب، 2017)، بالتركز على دراسة المهارات القيادية للمشرفين وأثرها على الفئات المستهدفة لكل دراسة.

بينما جاءت دراسة (Triska, 2007)، ودراسة (Topolinski, 2014)، دراسة (Katkot, 2014) ودراسة (Klein, 2015) ودراسة (Zhou & Other, 2021) ودراسة (Xu & Patmor, 2012) والتي ركزت جميعها على التعرف على درجة المهارات القيادية للمعلمين مع ربط كل دراسة مع متغير آخر، وهذا ما تشابهن به مع الدراسة الحالية.

بينما دراسة (اشتيوي، 2018) ودراسة (قرواني وشلش، 2017) ودراسة (حجة، 2021) فقد قامت بدراسة المهارات القيادية التربوية، ولكن طبقت على فئة المديرين من وجهة نظر المعلمين. بينما دراسة (الطهراوي، 2015) ودراسة (السبيعي، 2019) والتي قامت بالتركيز على المهارات القيادية للطلبة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة.

2.3 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

5.3 أدوات الدراسة.

6.3 تصحيح الاستبانة.

7.3 متغيرات الدراسة.

8.3 إجراءات الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها، التي قام بها الباحث لتنفيذها وشمل وصفاً لمنهج الدراسة، مجتمعتها، وعينتها، أدواتها، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهي طريقة تدرس الظاهرة بوصفها الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء الدراسة، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (حريزي وغربي، 2013)، والهدف من استخدام المنهج الوصفي التحليلي هو التعرف على " مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين".

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (539) مديراً ومديرة في العام الدراسي (2022-2023)، والجدول رقم (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المديريات.

### جدول (1.3)

أعداد المديرين في مديريات التربية في محافظة الخليل

المديرية	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
الخليل	61	95	156
جنوب الخليل	78	99	177
يطا	51	47	98
شمال الخليل	52	56	108
المجموع	242	297	539
<b>المجموع الكلي</b>		<b>539</b>	

### 4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة من مديريات التربية في محافظة الخليل، وتمثل

(59.7%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية في اختيار الباحثين،

والجدول الآتي يوضح خصائص العينة الديموغرافية:

### الجدول (2.3)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %	قيم ناقصة
الجنس	ذكر	134	41.6%	-
	أنثى	188	58.4%	-
	<b>المجموع</b>	<b>322</b>	<b>100.0%</b>	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	251	78.0%	-
	ماجستير فأعلى	71	22.0%	-
	<b>المجموع</b>	<b>322</b>	<b>100.0%</b>	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	83	25.8%	-
	من (5-10) سنوات	83	25.8%	-
	أكثر من 10 سنوات	156	48.4%	-
	<b>المجموع</b>	<b>322</b>	<b>100.0%</b>	



	215	أساسي	
-	107	ثانوي	مستوى المدرسة
	322	المجموع	
	113	جنوب الخليل	
	81	الخليل	
-	68	شمال الخليل	المديرية
	60	يطا	
	322	المجموع	

### 5.3 أداة الدراسة:

#### أ- بناء الأداة (الاستبانة)

تم بناء أداة الدراسة، وهي استبانة، من قبل الباحث مستعيناً بالأدب التربوي والدراسات السابقة مثل:

دراسة (Abu Samra, 2014)، دراسة (قرواني وشلش، 2018).

حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على قسمين رئيسيين، القسم الأول تضمن المتغيرات

الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)، أما القسم الثاني

تضمن أربعة مجالات كالتالي:

المجال الأول: مهارة التحفيز وتكون من (13) فقرة.

المجال الثاني: مهارة قيادة الصف وتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: مهارة العلاقات الإنسانية وتكون من (14) فقرة.

المجال الرابع: مهارة الإبداع والابتكار وتكون من (12) فقرة

كما هو وارد في الملحق رقم (1).

#### ب- صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة استخدم الباحث:

#### \*صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة محكمين من الأستاذة في جامعة القدس والجامعات الأخرى ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وعددهم (28) محكماً، ملحق رقم (2)، وذلك من أجل التوصل إلى صدق الأداة، وبعد أن تسلم الباحث ملاحظات المحكمين وتعديلاتهم، قام بإجراء اللازم، حيث أخذ بالملاحظات الصحيحة (اللغوية والمطبعية والمنهجية) بغض النظر عن عدد المحكمين الذين أشاروا إليها، في حين أخذ بالملاحظات التي أشار إليها (80%) فأكثر حين اختلاف وجهات النظر فيها.

#### \*صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق أيضاً من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو مبين في الجدول (3.3)

#### الجدول (3.3)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	0.580**	0.000	8	0.528**	0.000

#### المجال الأول: مهارة التحفيز

0.000	**0.663	.9	0.000	0.672**	.2
0.000	**0.697	.10	0.000	0.647**	.3
0.000	**0.720	.11	0.000	0.589**	.4
0.000	**0.691	.12	0.000	0.547**	.5
0.000	**0.719	.13	0.000	0.710**	.6
			0.000	0.643**	.7
<b>المجال الثاني: مهارة قيادة الصف</b>					
0.000	**0.702	.20	0.000	0.680**	.14
0.000	**0.758	.21	0.000	0.701**	.15
0.000	**0.588	.22	0.000	0.756**	.16
0.000	**0.648	.23	0.000	0.680**	.17
0.000	**0.687	.24	0.000	0.652**	.18
			0.000	0.756**	.19
<b>المجال الثالث: مهارة العلاقات الإنسانية</b>					
0.000	**0.695	.31	0.000	0.566**	.25
0.000	**0.659	.32	0.000	0.605**	.26
0.000	**0.660	.33	0.000	0.496**	.27
0.000	0.587**	.34	0.000	0.632**	.28
0.000	**0.696	.35	0.000	0.719**	.29
			0.000	0.663*	.30
<b>المجال الرابع: مهارة الإبداع والابتكار</b>					
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.36	**0.816	.44	.36	0.769**	0.000
.37	**0.768	.45	.37	0.757**	0.000
.38	**0.777	.46	.38	0.763**	0.000
.39	**0.772	.47	.39	0.753**	0.000
.40	**0.690	.48	.40	0.793**	0.000
.41	**0.755	.49	.41	0.799**	0.000
.42	**0.707	.50	.42	0.816**	0.000
.43			.43	0.816**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع مجالاتها دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه، وأنها تشترك معاً في قياس مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.

ولقد كان عدد المتغيرات في الاستبانة الأولية خمسة متغيرات، حيث بقي عددها كما هو في الاستبانة في الصورة النهائية بدون أي تغيير، كما كانت عدد فقرات الاستبانة في الصورة الأولية (50) فقرة، ولم يطرأ تغيير على عددها الكلي، إلا أنه تم إجراء العديد من التغيرات على محتوى الفقرات، بحيث كانت التعديلات في معظمها مرتبطة بإعادة صياغة بعد الفقرات مع بقاء المضمون كما هو، في حين تم استبدال بعض الفقرات بفقرات أخرى ذات ارتباط بالمجال ذو العلاقة ومنها الفقرة (15)، كما تم حذف بعض الفقرات من بعض المجالات كما في المجال الرابع، فيحين تم إضافة بعض الفقرات في المجال الثالث، وعليه أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (3)، وتكونت مما يلي:

**القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية وتكون من:**

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)

**القسم الثاني: تكون من مجالات المهارات القيادية للمعلمين كالتالي:**

المجال الأول: مهارة التحفيز وتكون من (13) فقرة.

المجال الثاني: مهارة قيادة الصف وتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: مهارة العلاقات الإنسانية وتكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: مهارة الإبداع والابتكار وتكون من (15) فقرة.

## 2- الثبات:

قام الباحث بحساب الثبات بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3) والجدول (5.3).

### الجدول (4.3)

معامل الثبات لاستبانة مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين بطريقة كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مهارة التحفيز	13	0.920
مهارة قيادة الصف	11	0.914
مهارة العلاقات الإنسانية	11	0.904
مهارة الإبداع والابتكار	15	0.963
الدرجة الكلية	50	0.978

كما قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة أيضاً باستخدام الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-half method) للمجالات كما يبينه الجدول رقم (5.3).

### جدول (5.3)

قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

محاو الاستبانة	عدد الفقرات	التجزئة النصفية
	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان-براون

0.935	0.878	13	مهارة التحفيز
0.923	0.857	11	مهارة قيادة الصف
0.914	0.842	11	مهارة العلاقات الإنسانية
0.967	0.935	15	مهارة الإبداع والإبتكار
0.982	0.964	50	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدولين (4.3)، (5.3) أن قيم معاملات الثبات للدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.978)، كما أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية بلغ (0.982)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وأنها صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

### 6.3 تصحيح الاستبانة

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات الاستبانة بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على خمس درجات عند الاستجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات عند الاستجابة (بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات عند الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ودرجتين عند الاستجابة (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عند الاستجابة (بدرجة قليلة جداً).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، وتم حساب فئات الاستبانة الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى الاستبانة} = \text{الحد الأعلى للاستبانة} - \text{الحد الأدنى للاستبانة} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (6.3):

### الجدول (6.3)

فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المديرين

الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

### 7.3 متغيرات الدراسة:

#### المتغيرات الديموغرافية

- الجنس
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)
- سنوات الخبرة: (1-5 سنوات، أكثر من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- مستوى المدرسة: (أساسي، ثانوي)
- المديرية: (الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل، يطا)

المتغيرات التابعة: تقديرات المديرين لمدى توافر المهارات القيادية لدى المعلمين

### 8.3 إجراءات الدراسة:

- تم الرجوع إلى ما أتيت من الأدب التربوي، المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع البحث.

- رجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
- تم تجهيز الأداة التي استخدمت لجمع البيانات.
- قام الباحث بالحصول على كتب تسهيل مهمة، من كلية العلوم التربوية، ملاحق رقم (4،5،6،7)، وكتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم (الادارة العانة للبحث والتطوير، ملحق رقم (8).
- تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (322) مديراً ومديرة، وتم استرداد (322)، ووزعت الاستبانة عبر رابط إلكتروني، التي مثلت مجتمع الدراسة.
- قام الباحث بتحليل النتائج باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

### 9.3 الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات دراسته، بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية،

**SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (28)**

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والأوزان النسبية.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-half method)



- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، ولمعرفة مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلّمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمعرفة ترتيب فقرات الاستبانة، ولمعرفة أبعاد توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلّمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.
- اختبار (ت) (Independent samples T-test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات للمتغير ذي ثلاثة مستويات.
- اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق في حال وجودها.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة:

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة

عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### 2.4 نتيجة السؤال الأول: ما مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان

النسبية لمدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من

وجهة نظر المديرين، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

#### الجدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	الترتيب في الاستبانة
1	مهارة التحفيز	3.81	0.57	76.20%	مرتفعة	3
2	مهارة قيادة الصف	3.86	0.56	77.20%	مرتفعة	2
3	مهارة العلاقات الإنسانية	3.96	0.53	79.20%	مرتفعة	1
4	مهارة الإبداع والابتكار	3.63	0.75	72.60%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	3.80	0.56	76.00%	مرتفعة	

تشير المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (1.4) أن توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) بنسبة مئوية بلغت (76.00%). كما تشير النتائج الى أن درجات ثلاثة مجالات جاءت مرتفعة في حين جاء مجال واحد (الابداع والابتكار) بدرجة متوسطة. وجاء مجال (مهارة التحفيز) الأعلى من بين المجالات، في حين جاء مجال (مهارة الابداع والابتكار) الأدنى.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة ( $\mu$ ) وهو الهدف من الدراسة فقد استخدم الباحث ما يعرف بالتقدير النقطي أو التقدير بقيمة، أي أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقدر بقيمة واحدة وهي المتوسط الحسابي للعينة ( $\bar{X}$ ) (Lind, Marchal & Wathen, 2011). وعليه يكون المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة (3.80)، وانحراف معياري (0.56).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجالات الاستبانة على النحو الآتي:

**أولاً: مهارة التحفيز**

## الجدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة مدى توافر مهارة التحفيز لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
1	يحرص المعلم على تقديم المديح اللفظي المناسب للطلبة.	4.07	0.67	81.40%	مرتفعة	4
2	يعزز المعلم ميول الطلبة واهتماماتهم الإيجابية.	3.99	0.72	79.80%	مرتفعة	2
3	يعتبر المعلم التحفيز مكون أساس من مكونات العملية التعليمية التعلمية.	3.99	0.75	79.80%	مرتفعة	8
4	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة عند استخدامه التعزيز.	3.91	0.77	78.20%	مرتفعة	1
5	يراعي المعلم الجوانب النفسية للطلبة عند تحفيزهم.	3.88	0.67	77.60%	مرتفعة	3
6	يختار المعلم الأوقات المناسبة لتحفيز الطلبة.	3.84	0.73	76.80%	مرتفعة	7
7	يشجع المعلم طلبته على النقاشات البناءة.	3.76	0.80	75.20%	مرتفعة	10
8	يستثير المعلم القدرات الكامنة لدى الطلبة.	3.75	0.82	75.00%	مرتفعة	6
9	يثني المعلم على الأداء الجيد لزملائه المعلمين.	3.73	0.86	74.60%	مرتفعة	12
10	يتجنب المعلم استخدام التعزيز السلبي قدر الإمكان.	3.71	0.87	74.20%	مرتفعة	4
11	يحفز المعلم الطلبة بإشراكهم في مجموعات تعلم تعاونية.	3.68	0.87	73.60%	مرتفعة	9
12	يشجع المعلم الطلبة على التعلم الذاتي.	3.67	0.89	73.40%	متوسطة	11
13	يساعد المعلم زملاءه على تطوّرهم الذاتي.	3.62	0.89	72.40%	متوسطة	13
						<b>الدرجة الكلية</b>
		3.81	0.57	76.20%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (2.4) أن (11) فقرة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت فقرتان بدرجة متوسطة، كما يظهر أن الفقرة (1) التي نصها: (يحرص المعلم على تقديم المديح اللفظي المناسب للطلبة) قد حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.07) ونسبة مئوية (81.40%)، تلاها في المركز الثاني الفقرة (2) التي نصها: (يعزز المعلم ميول الطلبة واهتماماتهم الإيجابية بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ونسبة مئوية (79.80%).

في حين أن الفقرة (13) التي نصها: (يساعد المعلم زملاءه على تطوّرهم الذاتي) قد جاءت في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ونسبة مئوية (72.40%)، وجاءت الفقرة (12) التي نصها: (يتل يشجّع المعلم الطلبة على التعلّم الذاتي) في المركز قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ونسبة مئوية (73.40%).

## ثانياً: مهارة قيادة الصف

### الجدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر مهارة قيادة الصف لدى معلّمي

المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
1	يحرص المعلم لتكون قيادته للصف قيادة فعالة.	4.04	0.67	80.80%	مرتفعة	14
2	يتعامل المعلم مع الطلبة دون تمييز.	3.99	0.73	79.80%	مرتفعة	22
3	يخطّط المعلم لتدريس الحصّة الصفّيّة بشكل جيّد.	3.96	0.70	79.20%	مرتفعة	15
4	يسمح المعلم للطلبة بالتعبير عن آرائهم.	3.94	0.72	78.80%	مرتفعة	23
5	يناقش المعلم طلبته في الآراء التي يطرحونها.	3.89	0.72	77.80%	مرتفعة	24
6	يوظّف المعلم الوسائل التعلّميّة الجاذبة لانتباه الطلبة.	3.87	0.81	77.40%	مرتفعة	16

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
7	يتجنّب المعلم استخدام العنف لمعالجة السلوكيات غير المقبولة من الطلبة.	3.84	0.85	76.80%	مرتفعة	20
8	ينظّم المعلم حركاته أمام الطلبة بشكل يشدّ انتباههم.	3.83	0.81	76.60%	مرتفعة	17
9	يملك المعلم مهارة التعامل مع المشكلات الطارئة داخل الغرفة الصفية.	3.78	0.76	75.60%	مرتفعة	21
10	يفعل المعلم الاتصال غير اللفظي (حركة العين، الفم،...) أثناء الحصة الصفية .	3.77	0.83	75.40%	مرتفعة	18
11	يطرح المعلم خلال الحصة أسئلة مثيرة للتفكير .	3.64	0.85	72.80%	متوسطة	19
<b>الدرجة الكلية</b>						
		3.86	0.56	77.20%	مرتفعة	

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن (10) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. كما يتبين أن الفقرة (1) التي نصها: (يحرص المعلم لتكون قيادته للصف قيادة فعالة) قد جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.04) ونسبة مئوية (80.80%)، تلاها في المركز الثاني الفقرة (2) التي نصها: (يتعامل المعلم مع الطلبة دون تمييز) بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ونسبة مئوية (79.80%).

في حين أن الفقرة (11) التي نصها: (يطرح المعلم خلال الحصة أسئلة مثيرة للتفكير) قد جاءت في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ونسبة مئوية (72.80%)، وجاءت الفقرة (10) التي نصها: (يفعل المعلم الاتصال غير اللفظي (حركة العين، الفم،...) أثناء الحصة الصفية) في المركز قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ونسبة مئوية (75.40%).

## ثالثاً: مهارة العلاقات الإنسانية

### الجدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر مهارة العلاقات الإنسانية لدى معلّمي

المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
1	يشارك المعلّم أسرة المدرسة مناسباتها المختلفة.	4.14	0.72	82.80%	مرتفعة	27
2	يحرص المعلّم على بناء علاقات جيّدة مع أسرة المدرسة.	4.12	0.67	82.40%	مرتفعة	25
3	يحرص المعلّم على أن تكون العلاقات بين الجميع في المدرسة بأفضل حال.	4.08	0.67	81.60%	مرتفعة	26
4	يخاطب المعلّم الطّلبة بأسمائهم بطريقة محببة.	4.06	0.69	81.20%	مرتفعة	28
5	يساعد المعلّم زملاءه إذا لزم الأمر.	4.02	0.68	80.40%	مرتفعة	32
6	يأخذ المعلّم بعين الاعتبار الظروف الطّارئة التي يمرّ بها الطّالب.	3.92	0.73	78.40%	مرتفعة	35
7	يشجّع المعلّم الطّلبة على تكوين مجموعات عمل وصدّاقة داخل المدرسة.	3.88	0.80	77.60%	مرتفعة	29
8	يقدر المعلّم ملاحظات المشرف التربويّ الهادفة لتحسين أدائه المهنيّ.	3.86	0.82	77.20%	مرتفعة	30



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
9	يحترم المعلم الآراء التربوية لزملائه المعلمين.	3.86	0.75	77.20%	مرتفعة	31
10	يتبادل المعلم الخبرات مع المعلمين من ذوي التخصصات المماثلة.	3.86	0.77	77.20%	مرتفعة	33
11	يتبادل المعلم الآراء مع أولياء الأمور حول تعلم أبنائهم.	3.80	0.79	76.00%	مرتفعة	34
<b>الدرجة الكلية</b>						
		3.96	0.53	79.20%	مرتفعة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة، ويتضح من الجدول أن الفقرة (1) التي نصها: (يشارك المعلم أسرة المدرسة مناسباتها المختلفة) قد حصلت على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ونسبة مئوية (82.80%)، تلاها في المركز الثاني الفقرة (2) التي نصها: (يحرص المعلم على بناء علاقات جيدة مع أسرة المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.12) ونسبة مئوية (82.40%).

في حين أن الفقرة (11) التي نصها: (يتبادل المعلم الآراء مع أولياء الأمور حول تعلم أبنائهم) قد جاءت في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ونسبة مئوية (76.00%)، وجاءت الفقرة (10) التي نصها: (يتبادل المعلم الخبرات مع المعلمين من ذوي التخصصات المماثلة) في المركز قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ونسبة مئوية (77.20%).

## رابعاً: مهارة الإبداع والابتكار

### الجدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر مهارة الإبداع والابتكار لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
1	يوظف المعلم البيئة المحليّة في خدمة العملية التعليمية.	3.84	0.84	76.80%	مرتفعة	39
2	يحرص المعلم على تبادل الأفكار الإبداعية في التدريس مع زملائه.	3.77	0.81	75.40%	مرتفعة	36
3	يستخدم المعلم تقنيات إلكترونية حديثة في التعليم.	3.70	0.83	74.00%	مرتفعة	48
4	يطبق المعلم أساليب حديثة في عرض المحتوى التعليمي.	3.69	0.90	73.80%	مرتفعة	46
5	يقدم المعلم أفكاراً إبداعية لحلّ المشكلات في المدرسة.	3.68	0.92	73.60%	مرتفعة	41
6	يستخدم المعلم إستراتيجيات تنمية التفكير الإبداعيّ مثل: (العصف الذهني، التعليم التعاوني، حلّ المشكلات).	3.68	0.83	73.60%	مرتفعة	47
7	يعمل المعلم على ابتكار وسائل تعليمية هادفة.	3.67	0.86	73.40%	متوسطة	38
8	يطّلع المعلم على كلّ ما هو جديد في مجال تخصصه.	3.65	0.95	73.00%	متوسطة	45
9	يحثّ المعلم الطلبة على المشاركة في المبادرات الهادفة.	3.64	0.86	72.80%	متوسطة	37
10	يطرح المعلم أفكاراً إبداعية لإثراء المنهاج.	3.64	0.91	72.80%	متوسطة	40
11	يشجّع المعلم الطلبة على الاشتراك في المعارض العلمية المدرسية.	3.62	0.98	72.40%	متوسطة	42

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب في الاستبانة
12	يشجّع المعلم طلبته على استخدام الألعاب التعليمية الهادفة إلى تنشيط القدرات العقلية والإبداعية.	3.62	0.98	72.40%	متوسطة	43
13	ينافس المعلم على جوائز الابداع والتميز التي يعلن عنها.	3.62	0.98	72.40%	متوسطة	44
14	يحوّل المعلم المحتوى التعليمي إلى تفاعلي جذاب لتعلم الطلبة.	3.57	0.90	71.40%	متوسطة	49
15	ينافس المعلم على جائزة صندوق الإبداع والتميز التي تطرحها الوزارة سنويا	3.06	1.19	61.20%	متوسطة	50
<b>الدرجة الكلية</b>		3.63	0.75	72.60%	متوسطة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت (9) فقرات بدرجة متوسطة. كما يتبين أن الفقرة: (يوظف المعلم البيئة المحليّة في خدمة العملية التعليمية) قد حصلت على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ونسبة مئوية (76.80%)، تلاها في المركز الثاني الفقرة (2) التي نصّها: (يحرص المعلم على تبادل الأفكار الإبداعية في التدريس مع زملائه) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ونسبة مئوية (75.40%).

في حين أن الفقرة: (ينافس المعلم على جائزة صندوق الإبداع والتميز التي تطرحها الوزارة سنويا) قد جاءت في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.06) ونسبة مئوية (61.20%)، وجاءت الفقرة (14) التي نصّها: (يحوّل المعلم المحتوى التعليمي إلى تفاعلي جذاب لتعلم الطلبة) في المركز قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة مئوية (71.40%).

### 3.4 نتائج السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر

مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين

متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما هو موضح في جدول (6.4).

#### الجدول (6.4)

نتائج اختبار (ت) (*Independent-Sample T-test*) للتعرف الى الفروق بين متوسطات تقديرات مديري

مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس ( $N = 322$ ).

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة التحفيز	ذكر	134	3.73	.56	-2.20-	0.028
	أنثى	188	3.87	.57		
مهارة قيادة الصف	ذكر	134	3.84	0.56	-0.53-	0.594
	أنثى	188	3.88	0.57		
مهارة العلاقات الإنسانية	ذكر	134	3.94	0.53	-0.61-	0.538
	أنثى	188	3.97	0.52		
مهارة الإبداع والإبتكار	ذكر	134	3.58	0.71	-1.00-	0.317
	أنثى	188	3.66	0.77		

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الدرجة الكلية	ذكر	134	3.75	0.55	-1.21	0.226
	أنثى	188	3.83	0.57		

تشير النتائج الواردة في الجدول (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.226) للدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في جدول (7.4).

#### الجدول (7.4)

نتائج اختبار (ت) (*Independent-Sample T-test*) للتعرف الى الفروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( $N = 322$ ).

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة التحفيز	بكالوريوس	251	3.82	0.55	0.50	0.614
	ماجستير فأعلى	71	3.78	0.63		

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة قيادة الصف	بكالوريوس	251	3.87	0.54	0.34	0.733
	ماجستير فأعلى	71	3.84	0.64		
مهارة العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	251	3.97	0.52	0.73	0.462
	ماجستير فأعلى	71	3.92	0.55		
مهارة الإبداع والإبتكار	بكالوريوس	251	3.65	0.71	0.81	0.416
	ماجستير فأعلى	71	3.55	0.87		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	251	3.81	0.54	0.65	0.515
	ماجستير فأعلى	71	3.76	0.65		

تشير النتائج الواردة في الجدول (7.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.515) للدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجداول الآتية:

#### الجدول (8.4)

يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس

الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.56	3.76	83	أقل من 5 سنوات	مهارة التحفيز
0.59	4.0	83	من (5-10) سنوات	
0.53	3.73	156	أكثر من 10 سنوات	
0.57	3.81	322	المجموع	
0.59	3.79	83	أقل من 5 سنوات	مهارة قيادة الصف
0.56	4.03	83	من (5-10) سنوات	
0.54	3.81	156	أكثر من 10 سنوات	
0.56	3.86	322	المجموع	
0.51	3.91	83	أقل من 5 سنوات	مهارة العلاقات الإنسانية
0.52	4.09	83	من (5-10) سنوات	
0.53	3.91	156	أكثر من 10 سنوات	
0.53	3.96	322	المجموع	
0.78	3.61	83	أقل من 5 سنوات	مهارة الابتكار والإبداع الإنسانية
0.68	3.83	83	من (5-10) سنوات	
0.74	3.53	156	أكثر من 10 سنوات	
0.75	3.63	322	المجموع	
0.58	3.75	83	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.98	83	من (5-10) سنوات	
0.55	3.73	156	أكثر من 10 سنوات	
0.56	3.80	322	المجموع	

يتضح من الجدول (8.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس

محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما

هو موضح في الجدول (9.4):

#### الجدول (9.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف إلى الفرو بين متوسطات تقديرات مديري

مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة التحفيز	بين المجموعات	4.52	2	2.26	7.17	.001
	داخل المجموعات	100.51	319	0.31		
	المجموع	105.03	321			
مهارة قيادة الصف	بين المجموعات	3.20	2	1.60	5.06	.007
	داخل المجموعات	100.97	319	0.31		
	المجموع	104.17	321			
مهارة العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.86	2	0.93	3.36	.036
	داخل المجموعات	88.34	319	0.27		
	المجموع	90.20	321			
مهارة الإبداع والإبتكار	بين المجموعات	4.74	2	2.37	4.30	.014
	داخل المجموعات	175.88	319	0.55		
	المجموع	180.62	321			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.53	2	1.76	5.62	.004
	داخل المجموعات	100.38	319	0.31		
	المجموع	103.91	321			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر

المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية

للدرجة الكلية (0.004) وهي اصغر من (0.05) أي دالة إحصائية، وبهذه النتيجة ترفض

الفرضية الصفرية الثالثة.

ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey)

وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (10.4).



#### جدول رقم (10.4)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	5-1 سنوات	10-6 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مهارة التحفيز	أقل من 5 سنوات	-	-0.25*	0.03
	من (5-10) سنوات	-	-	0.28
	أكثر من 10 سنوات	-	-	-
مهارة قيادة الصف	أقل من 5 سنوات	-	-0.25*	-0.024-
	من (5-10) سنوات	-	-	0.22*
	أكثر من 10 سنوات	-	-	-
مهارة العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	-	-0.18-	-0.007-
	من (5-10) سنوات	-	-	0.18*
	أكثر من 10 سنوات	-	-	-
مهارة الإبداع والابتكار	أقل من 5 سنوات	-	-0.217-	0.10
	من (5-10) سنوات	-	-	0.30*
	أكثر من 10 سنوات	-	-	-
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	-	-0.23*	0.03
	من (5-10) سنوات	-	-	0.25
	أكثر من 10 سنوات	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (10.4) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية

الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق على الدرجة الكلية لمدى توافر مهارات القيادة

التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة تبعا لمتغير سنوات الخبرة أن الفروق كانت

لصالح ذوي الخبرة من (5-10 سنوات)، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة على

الدرجة الكلية وأبعادها.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى

المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، استخدم اختبار (T) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين

متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين

تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، كما هو موضح في جدول (11.4).

#### الجدول (11.4)

نتائج اختبار (ت) (*Independent-Sample T-test*) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات مديري

مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

( $N = 322$ ).

المتغير	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة التحفيز	أساسي	215	3.81	0.58	-0.22	0.822
	ثانوي	107	3.82	0.55		
مهارة قيادة الصف	أساسي	215	3.85	0.57	-0.70	0.480
	ثانوي	107	3.90	0.55		
مهارة العلاقات الإنسانية	أساسي	215	3.92	0.56	-1.71	0.088
	ثانوي	107	4.02	0.44		
مهارة الإبداع والإبتكار	أساسي	215	3.60	0.76	-0.96	0.333
	ثانوي	107	3.68	0.71		
الدرجة الكلية	أساسي	215	3.78	0.59	-0.92	0.357
	ثانوي	107	3.84	0.52		

تشير النتائج الواردة في الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات

القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية

(0.357) للدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية

التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى

توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في

الجدول الآتية:

#### الجدول (12.4)

يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر

المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.51	3.72	113	جنوب الخليل	مهارة التحفيز
0.63	4.02	81	الخليل	
0.55	3.75	68	شمال الخليل	
0.53	3.77	60	يطا	
0.57	3.81	322	المجموع	
0.56	3.74	113	جنوب الخليل	مهارة قيادة الصف
0.55	4.12	81	الخليل	
0.46	3.75	68	شمال الخليل	
0.60	3.87	60	يطا	
0.56	3.86	322	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.54	3.91	113	جنوب الخليل	مهارة العلاقات الإنسانية
0.47	4.16	81	الخليل	
0.47	3.84	68	شمال الخليل	
0.56	3.91	60	يطا	
0.53	3.96	322	المجموع	
0.75	3.46	113	جنوب الخليل	مهارة الابتكار والإبداع الإنسانية
0.75	3.97	81	الخليل	
0.60	3.49	68	شمال الخليل	
0.74	3.63	60	يطا	
0.75	3.63	322	المجموع	
0.56	3.69	113	جنوب الخليل	الدرجة الكلية
0.58	4.06	81	الخليل	
0.47	3.69	68	شمال الخليل	
0.56	3.78	60	يطا	
0.56	3.80	322	المجموع	

يتضح من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري

مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية،

وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما

هو موضح في الجدول (13.4):

#### الجدول (13.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات مديري

مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة التحفيز	بين المجموعات	4.66	3	1.55	4.92	.002
	داخل المجموعات المجموع	100.37	318	0.31		
		105.03	321			
	بين المجموعات	7.82	3	2.60	8.61	.000

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
مهارة قيادة الصف	داخل المجموعات	96.35	318	0.30		
	المجموع	104.17	321			
مهارة العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	4.70	3	1.56	5.83	.001
	داخل المجموعات	85.50	318	0.26		
	المجموع	90.20	321			
	بين المجموعات	13.75	3	4.58	8.73	.000
داخل المجموعات	166.87	318	0.52			
مهارة الإبداع والإبتكار	المجموع	180.62	321			
	بين المجموعات	7.52	3	2.50	8.27	.000
داخل المجموعات	96.39	318	0.30			
الدرجة الكلية	المجموع	103.91	321			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائية، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الخامسة.

ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (14.14).

#### جدول رقم (14.4)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير المديرية.

المتغير	المديرية	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	يطا
مهارة التحفيز	جنوب الخليل	-	-0.30*	-0.03-	-0.06-
	الخليل	-	-	0.27*	0.25

-0.03-	-	-	-	شمال الخليل	
-	-	-	-	يطا	
يطا	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	المديرية	المتغير
-0.13-	-0.02-	-0.38-*	-	جنوب الخليل	مهاره قيادة الصف
0.26*	0.37*	-	-	الخليل	
-0.12-	-	-	-	شمال الخليل	
-	-	-	-	يطا	
-0.01-	0.07	-0.26-*	-	جنوب الخليل	مهاره العلاقات الإنسانية
0.25*	0.33	-	-	الخليل	
-0.08-	-	-	-	شمال الخليل	
-	-	-	-	يطا	
-0.168-	0.027-	-0.51-*	-	جنوب الخليل	مهاره الإبداع والإبتكار
0.337	0.477*	-	-	الخليل	
-0.140-	-	-	-	شمال الخليل	
-	-	-	-	يطا	
-0.10-	-0.01-	0.37-*	-	جنوب الخليل	الدرجة الكلية
0.28*	0.37*	-	-	الخليل	
-0.10-	-	-	-	شمال الخليل	
-	-	-	-	يطا	

يتضح من الجدول رقم (14.14) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية

الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق لمدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية أن الفروق كانت لصالح مديرية الخليل،

وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية على الدرجة الكلية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج دراسة مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.

#### 1.5 النتائج

##### 1.1.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول: ما مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

أظهرت النتائج أن مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) بنسبة مئوية بلغت (76.00%).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن توفر المهارات القيادة التربوية للمعلم بشكل مرتفع نتيجة تلقي المعلم للبرامج التدريبية التي تفرض على كل معلم يلتحق بسلك التعليم، ونتيجة التطورات الهائلة والمتتالية في مجال التكنولوجيا والتعليم كان يتوجب على المعلم أن يطور نفسه ويكتسب مهارات تؤهله لإعطاء حصة دراسية مثالية للطلبة وبجودة تعليمية عالية، وبهذا فإن المعلم كان لا بد أن يمتلك مجموعة متعددة من المهارات التي تكون بمثابة اليد والوسيلة خلال عملية التدريس لكي تحقق الأهداف المقصودة من وراء عملية التدريس، ولربما أيضاً يعود السبب إلى خبرة المعلم



في سلك التعليم والتي بدورها تدعم قدرة المعلم على كيفية اكتساب مهارات تسهل أداء العملية التعليمية.

ووجود مهارات قيادية تربوية للمعلم بشكل مرتفع يعود إلى السعي من قبل المعلم إلى تحقيق الهدف من الحصص الدراسية بشكل مثالي فعندما لا يمتلك المعلم مهارات قيادية تدعم وجوده في الصف فإن ذلك يضعف سيطرته على العملية التدريسية داخل الغرفة الصفية وعدم القدرة على إدارة الصف بشكل جيد، فظهرت الحاجة بشكل ملح لكل معلم بأن ينمي مهاراته القيادية بحيث يفرض وجوده وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية والوصول لجودة تعليمية عالية تمكنه من الحصول أيضاً على الرضا النفسي لتأديته المهمة التعليمية بنجاح.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحجة، 2021) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، ومع نتيجة دراسة (قرواني وآخرون، 2018) حيث أظهرت الدراسة أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة جداً ، ومع نتيجة دراسة (العزب، 2017) حيث توصلت نتائج البحث الى أن درجة ممارسة موجهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية كانت كبيرة ، ومع نتيجة دراسة (Klein, 2015) حيث أظهرت النتائج أن درجة الممارسات القيادية بالمجمل العام جاءت مرتفعة ، ومع نتيجة دراسة (Katkat, 2014) حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القدرات القيادية كانت عالية ، ومع نتيجة دراسة (Topolinski, 2014) حيث توصلت الدراسة الى أن القيادة كان لها تأثير إيجابي على الدور المهني للمعلمين ودرجة القيادة للمعلمين كانت بدرجة كبيرة ومع نتيجة دراسة (اشتوي، 2018) حيث جاءت النتائج أن درجة توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة ، بينما اختلفت مع

نتيجة دراسة (البقي، 2019) والتي أكدت أن درجة المهارات القيادية وممارستها كانت بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2019) حيث أظهرت النتائج أن توفر المهارات القيادية جاءت بدرجة متوسطة ، ومع نتيجة دراسة (الطهراوي، 2015) حيث توصلت الدراسة إلى أن امتلاك أعضاء المجالس الطلابية يمتلكون مهارات قيادية بدرجة متوسطة.

وكانت أهم نتائج المجالات كالتالي:

### أولاً: مهارة التحفيز

أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارة التحفيز لدى معلمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) بنسبة مئوية بلغت (76.20%).

أهم الفقرات كانت يحرص المعلم على تقديم المديح اللفظي المناسب للطلّبة، تلاها "تعزيز المعلم ميول الطّلبة واهتماماتهم الإيجابية"، بينما الأقل الأهمية كانت "مساعدة المعلم زملاءه على تطوّرهم تلاها يشجّع المعلم الطّلبة على التعلّم الذاتي".

يعزى ذلك أن التحفيز في مجال التربية والتعليم من أهم المرتكزات التي من خلالها تصل إلى تحقيق الأهداف التربوية، ورفع القدرات لدى الطلبة ودفعهم للحصول على العلم بأفضل وسيلة، وبهذا فإن المعلم والمدير يدركون أن التحفيز يرفع العملية التعليمية بشكل جيد، فجاءت مهاراتهم مرتفعة وتستطيع أن تحقق الأهداف التربوية لديهم.

ولعل مهارة التحفيز ضرورية ويجب أن يمتلكها كل معلم من أجل دفع الطلبة للتعلم والاستفادة قدر الإمكان من الحصص الدراسية، فعندنا يقدم المعلم المديح للطلاب فإنه يتشجع للتعلم أكثر

والمشاركة وبالتالي تنعكس على العملية التعليمية التربوية بشكل واضح، ولعل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تفردا في تناول هذه المهارة كاحد المهارات القيادية للمعلم.

## ثانياً: مهارة قيادة الصف

أظهرت النتائج ان درجة توافر مهارة قيادة الصف لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) بنسبة مئوية بلغت (77.20%).

جاءت أكثر الفقرات أهمية يحرض المعلم لتكون قيادته للصف قيادة فعالة تلاها يتعامل المعلم مع الطلبة دون تمييز، بينما الأقل أهمية كانت يطرح المعلم خلال الحصّة أسئلة مثيرة للتفكير، تلاها يفعل المعلم الاتصال غير اللفظي (حركة العين، الفم،...) أثناء الحصّة الصفية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن احتياجات الطلبة في الصف ومشاكلهم تتطلب وجود قيادة صفية جيدة نتيجة الظروف التي تطرأ على الصف أو تصدر من الطلبة، وحتى يضمن المعلم نجاح العملية التعليمية كان لا بد من السيطرة على الصف، فتوجب على المعلم امتلاك مهارة قيادة الصف لضمان تمرير العملية التعليمية بشكل سليم.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها مهارة جديد من مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين وهي مهارة قيادة الصف، والتي لم يتم تناولها من قبل في الدراسات السابقة من حيث قياس مدى توافرها لدى المعلمين.

## ثالثاً: مهارة العلاقات الإنسانية

أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارة العلاقات الإنسانية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) بنسبة مئوية بلغت (79.20%).

جاءت أكثر الفقرات أهمية يشارك المعلم أسرة المدرسة مناسباتها المختلفة تلاها يحرص المعلم على بناء علاقات جيدة مع أسرة المدرسة، بينما أقل الفقرات أهمية كانت يتبادل المعلم الآراء مع أولياء الأمور حول تعلم أبنائهم، تلاها يتبادل المعلم الخبرات مع المعلمين من ذوي التخصصات المماثلة.

يعزو الباحث النتيجة المرتفعة لمهارة العلاقات الإنسانية لدى المعلمين أنها تعتبر من أهم المهارات التي يتمتع بها أغلبية المعلمين لما لها من دور كبير في إدارة العقول والأفكار والمشاعر الإنسانية والقيم الاجتماعية، وذلك لضمان جودة العملية التعليمية، فهي تساعد المعلم على أداء المسؤوليات والواجبات داخل الغرف الصفية وبالتالي نجاح العملية التعليمية ينبي على علاقات إنسانية جيدة سواء مع البيئة الداخلية للمدرسة أو الخارجية التي لها علاقة بها وجاءت من أهم الفقرات التي توصلت إليها الدراسة بأن المعلمين يحرصون على المشاركة وبناء علاقات اجتماعية سواء مع المعلمين أو الطلبة أو المديرين أو أولياء الأمور، وبالتالي ارتفاع مهارات العلاقات الإنسانية من الأمور التي لا بد أن تتوفر في المعلم القيادي البناء والذي يحرص على الوصول للهدف التعليمي بأفضل الأساليب والنتائج.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البقي، 2019) والتي توصلت إلى أن درجة المهارات الإنسانية كانت متوسطة، واختلفت مع دراسة (السبيعي، 2019)، ومع دراسة (العزب، 2017).

#### رابعاً: مهارة الإبداع والابتكار

أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارة الإبداع والابتكار لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) بنسبة مئوية بلغت (72.60%).

وكانت أكثر الفقرات أهمية يوظف المعلّم البيئة المحليّة في خدمة العملية التعليمية، تلاها يحرص المعلّم على تبادل الأفكار الإبداعية في التدريس مع زملائه، بينما أقل الفقرات أهمية كانت ينافس المعلم على جائزة صندوق الإبداع والتميز التي تطرحها الوزارة سنوياً، تلاها يحوّل المعلم المحتوى التعليمي إلى تفاعلي جذاب لتعلم الطلبة.

يعزو الباحث وجود درجة متوسطة لمهارة الإبداع والابتكار في المدارس لدى المعلمين إلى أن المعلم يفتقر لوجود ظروف تدعم الابتكار وذلك لأسباب ربما تكون اجتماعية، أو مادية، أو أكاديمية، فبشكل عام وجود داعم للمبدعين في المدارس لم يتوفر بشكل عالي وكامل في المدارس فكان لا بد من وجود أقسام في وزارة التربية والتعليم تتبنى الإبداع والابتكار في المدارس سواء للمعلمين أو الطلبة حتى، هذه من الناحية السلبية، أما الناحية الإيجابية للدرجة المتوسطة للإبداع والابتكار هو أن هناك كمية أفكار إبداعية ما بين المعلمين والطلبة يتم تداولها فيما بعضهم البعض، ولكن نتيجة قلة المشاركة في المسابقات الإبداعية التي تبرز الدور المهم الذي يمتلكه

المعلم بقيت مجرد أفكار ولم تطبق على الواقع، وبشكل عام المدارس وواقعها حسب الخبرة لدى ليس لديها أي داعم مباشر من قبل الوزارة للمعلم المبتكر والمبدع.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تتناول مهارة الابداع والابتكار من حيث مدى توافرها كأحد مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين، حيث لم يتم تناول مدى توافرها لدى المعلمين في الدراسات السابقة العربية حسب علم الباحث.

### 2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل

لمدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية؟

مناقشة نتائج فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.225) للدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة قبلت الفرضية الصفرية الأولى.

تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المدير للمهارات القيادة للمعلم لا تختص لجنس محدد دون الآخر، فمن الطبيعي أن المهارات القيادية تتوفر لدى الذكور والإناث من المعلمين والمعلمات وبالتالي فإن

إدراك المدير أو المديرية بالمهارات القيادية التربوية للمعلم لن تختلف، ويحرص المدير والمديرة على اهتمام المعلم بالمهارات القيادية التربوية والتي تجعل العملية التعليمية تسير بشكل فعال. كما ان رغبة المعلمات في المنافسة في الميدان التربوي ظهرت واضحة من خلال سعيهن للتطوير الذاتي والمهني، من خلال التحاقهن ببرامج الدراسات العليا التربوية، وبالتالي أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين المعلمين والمعلمات للمهارات القيادية التربوية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحجة، 2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات المهارات القيادية تبعاً لمتغير الجنس، واتفقت مع دراسة (اشتوي، 2018)، ومع دراسة (Katkot, 2014)، ومع دراسة (Topolinski, 2014)، بينما اختلفت مع دراسة (عواد، 2021) والتي توصلت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومع دراسة (الطهراوي، 2015).

**الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.515) للدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائية، وبهذه النتيجة قبلت الفرضية الصفرية.

يعزى ذلك بأن الدرجة العلمية للمديرين لا تحدد معرفتهم بمهارات القيادة التربوية للمعلم، حيث أن المؤهل العلمي يزيد العلم التخصصي لدى المدير، حيث أن المعلمين مهاراتهم القيادية تحس

وتدرك من خلال ما يطبقونه في الغرف الصفية والذي يكشف مهارات القيادة التربوية للمعلمين من قبل المدير ليست درجتهم العلمية، وبالتالي فإن ملاحظة امتلاك المعلم للمهارات القيادية التربوية تقدر من خلال الملاحظة والمتابعة للمعلم وتحقيقه للهدف التعليمية وشرح للمادة التعليمية بشمل مميز والوصول للجودة التعليمية العالية؛ لذلك لم تكن هناك فروق ما بين استجابات المبحوثين من المديرين تبعاً لمؤهلاتهم .

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي، 2021) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة (الحجة، 2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات المهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة (اشتوي، 2018)، بينما اختلفت مع دراسة (عواد، 2021) والتي توصلت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

**الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية أصغر من ( $0.05$ ) ودالة إحصائياً، وبهذه النتيجة رفضت الفرضية الصفرية، وجاءت الفروق لصالح الفئة (5-10) سنوات.



يعزى ذلك إلى أن إدراك المديرين ذوي الخبرة المتوسطة من 5-10 لتوافر المهارات القيادية لدى المعلمين يعود الى كون المديرين ذوي الخبرة المتوسطة يتمتعون بمهارات حديثة في مجال الادارة بالاضافة الى تمتعهم بخبرة عملية متوسطة في هذا المجال، حيث شكل اجتماع المهارات الحديثة في مجال الادارة والخبرة العملية المتوسطة عنصراً مهماً في مجال تقدير مدى توافر المهارات القيادية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد، 2021) والتي توصلت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (علي، 2021) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع دراسة (الحجة، 2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات المهارات القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.357) للدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائية، وبهذه النتيجة قبلت الفرضية الصفرية.

تعزى النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الأساسية أو الثانوية يسعون لامتلاك المهارات القيادية التربوية، حيث لا تختلف الاهداف التعليمية لكل معلم في المدرسة إذا كانت المدرسة

أساسية أو ثانوية، فالجميع يسعى لوجود خدمة تعليمية مميزة وذات جودة عالية، بحيث يستفيد الطالب بأعلى قدر ممكن دون حدوث مشاكل، بالتالي فإن المهارات القيادية التربوية تتوفر لدى معلم المراحل الأساسية ومعلم المراحل الثانوية فجميع المراحل مهمة، وتوفر مهارات قيادية تربوية مهم لكل معلم في كل مرحلة تعليمية، وعدم إظهار فروق في استجابات المديرين لمستوى المدرسة يعود لذلك السبب بأن المهارات القيادية التربوية تؤخذ بعين الاعتبار لكل معلم بغض النظر عن مستوى المدرسة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2019) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المرحلة العلمية.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس محافظة الخليل لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، كانت الفروق لصالح مديرية الخليل وبهذا رفضت الفرضية الصفرية.

تعزى هذه النتيجة إلى أدوار المديرين في المديرية والتي تختلف وتتقيد بناء على أدوارهم المحددة سواء الفنية أو الإدارية وتكون محددة بالأنظمة والتعليمات التي تقرها وزارة التربية والتعليم، مما يزيد من الاختلاف في تحديد المهارات القيادية التربوية للمعلمين حيث أن وجود المهارات القيادية للمعلمين من وجهة نظر المديرين تختلف على درجة تطبيق كل مديرية والتزامها للأنظمة التي تقيد المعلم، ولعل وجود الفروق لصالح مديرية الخليل يعود لكون مديرية الخليل هي المركز

الأساس ومحط الأنظار لجميع المديریات الأخرى، حيث تتركز فيها نسبة كبيرة من أعداد المدارس والمعلمين أيضاً، وهناك دعم واهتمام بمدن المركز دائماً أكثر بكثير من المديریات النائية والبعيدة عن الأنظار، بالتالي كانت الفروق متحيزة لصالح مديريةة الخليل حيث كانت تقديرات المديرين فيها أعلى من باقي المديریات الأخرى.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قرواني وآخرون، 2018) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير مكان المدرسة، ومع دراسة (Topolinski, 2014).

## 2.5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ومن خلال التقديرات الناتجة من استجابات المبحوثين لفقرات المجالات، فإن الباحث يوصي بما هو آتٍ:

1. تعزيز مهارة الابداع والابتكار لدى المعلمين نظرا لكون مدى توافرها جاء بدرجة متوسطة.
2. الاستمرار في تعزيز مهارات الابتكار والإبداع من قبل وزارة التربية والتعليم لدعم المعلمين ذوي المهارات العالية.
3. عقد دورات تدريبية متجددة ودورية لجميع المعلمين في مهارات (التحفيز، قيادة الصف، والعلاقات الإنسانية، والابداع والابتكار) من أجل الحفاظ على مستوى مهارات قيادية تربوية قادرة على رفع مستوى التعليم.
4. دعم المعلمين دائماً وتحفيزهم وخاصة ذوي المهارات القيادية التربوية المتميزة من أجل الوصول لأفضل معلم متميز على مستوى عالمي وعربي.
5. تنظيم ورشات عمل للمعلمين في جميع المراحل لتوضيح أهمية وجود مهارات قيادية، وضرورة تعاون المديرين في المحفظات في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.
6. حث المديرين في المديريات على التعاون مع المعلمين بشكل مستمر لتنمية مهاراتهم ورفع مستوى جودة التعليم في المدارس.
7. تسليط الضوء على المهارات القيادية للمعلمين بشكل أكبر حيث إن أغلب الدراسات تناولت المهارات القيادية التربوية الخاصة بالمدير.
8. عمل المزيد من الدراسات حول المهارات القيادية التربوية للمعلمين لما له من أثر إيجابي على الطلبة والخروج بأفضل جودة تعليمية في المدارس.

# المراجع

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

إبراهيم، مصطفى؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد.(2011). **المعجم الوسيط**، ط5، جار الدعوة للنشر والتوزيع: الإسكندرية.

ابن منظور، محمد أبو الفضل.(1994). **لسان العرب**، دار صادر: بيروت.

أبو حامد، خلود محمد.(2013). **أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أبو نمر، محمد خميس.(2001). **إدارة الصفوف وتنظيمها**، دار يافا للنشر والتوزيع: عمان.

اشتوي، محمد عبد.(2018). **المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية**، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، (1)3، 63-106.

الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020.

<https://www.mohe.pna.ps/hierarchy/Directorates-General-of-Education/Directorate-General-for-Field-Follow-up>.

البدري، طارق.(2002). **الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للنشر والتوزيع: الأردن.

البقي، عبدالله سعد محمد. (2019). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية، (5)35، 274-316.

بليسي، فانتة جميل. (2007): درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

تشابمان، إلوود إن. (2010). سلسلة التطوير الإداري تعلم القيادة، ترجمة مفيد ناجي عودة وإبراهيم القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية.

قناة الجزيرة. (2014). الخليل.

<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2014/11/19/%D8%A7%D9%8>

[4%D8%AE%D9%84%D9%8A%D9%84](https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2014/11/19/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D9%8A%D9%84)

الحجة، نادر صلاح الدين. (2021): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين-دراسة حالة-، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الحريري، رافدة عمر. (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان.

الحريري، رافدة عمر. (2015). التقويم التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.

حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد الحسين. (2007). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

حلاق، بطرس.(2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية، المشاريع المبدع، سوريا

حمادات، محمد.(2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.

حريزي، موسى؛ غربي، صبرينة. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد 13.

راغب، راغب أحمد.(2011): الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون: عمان.

السبيعي، بدر محمد زبار.(2019). متطلبات تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر القادة والمعلمين، مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)، (6)35، 342-305.

سليمان، حنان حسن.(2015). القيادة التربوية، دار اسامة للنشر والتوزيع: عمان.

العاجز، فؤاد، علي.(2007) الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، دار المقداد للطباعة والنشر: غزة

عبد الحميد، جابر، الشيخ سلميان، وزاهر، فوزي.(1982). مهارات التدريس، دار النهضة العربية: القاهرة.

العجمي، محمد حسنين.(2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.



عريفج، سامي سلطي.(2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع:  
عمان.

العزب، هاني السيد محمد. (2017).المهارات القيادية لدى موجهاات رياض الأطفال وعلاقتها  
بدورهن في تحسين الأداء المهني للمعلمات (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية لكلية التربية  
للطفولة المبكرة (جامعة المنصورة)، (3)4، 506-600.

عطوي، جودت عزت. (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع:  
عمان.

علي، هبة علي عبد العزيز.(2021). المهارات القيادية لدى معلمات الأطفال في ضوء  
المتغيرات الديموغرافية، مجلة جامعة اسوان للدراسات التربوية والاجتماعية، (8)27. 98-  
144.

عواد، فتحية سليمان؛ وحتاملة، حابس سليمان.(2021). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء  
معلمي مدارس الأغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، (24)، 232-254.

عياصرة، علي أحمد.(2008). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع:  
عمان.

الغامدي، سعيد عياش.(2006). أساليب القيادة الإدارية لدى ضابط الكليات العسكرية وفق  
نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،  
الرياض.

غبابن، عمر.(2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع: عمان.

القحطاني، قبلان آل سلمان.(2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، أسيوط، 36 (11)، 61-97.

قرواني، خالد نظمي؛ وشلش، باسم محمد.(2018). درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين: من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (24)، 24-41.

قنديل، علاء.(2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر: عمان.

كنعان، نواف.(2002). القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.

ماتيرو، بربارا؛ وموانجي، آنا؛ وشليتي، رث.(2000). الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة حسين عبد اللطيف بعارة، وماجد محمد الخطايب، دار الشروق: عمان.

مركز الاحصاء الفلسطيني (2022). كتاب محافظة الخليل الإحصاء السنوي (3). رام الله، فلسطين.

مطوع، إبراهيم عصمت.(1997). التجديد التربوي، أوراق عربية وعالمية، دار الفكر العربي: القاهرة.

مقابلة، محمد قاسم.(2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع: رام الله.

نجم، نجم.(2012). القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر: عمان.

Abu Samra, M. A. (2014). Leadership Skills of Faculty Members at Al – Istiqlal University: Cadets Point of Views. **World Journal of Education (wje)**, 4(3), pp 36 – 45.

Bush, T., & Glover, D. (2003). **School leadership: Concepts and evidence** (pp. 213-217). Nottingham: National College for School Leadership.

Cangleosi, J.S. (1988). **Class room Management Strategies, Gaining and maintaining students Cooperation**, Longman: New York.

Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). **Successful School Leadership**. Education Development Trust.

Dowdle, M. (2000): The knowledge and skills required of effective school administrative as perceived by elementary school principals within the State of Alabama . **Education Leadership**, 59 (8) ,36-42.

Geros, T.y. (2019). Innovation Self-Assessment for School & Education Organization Leaders, **Childhood Education International**, (1)2, 110-160.

Harris, A., & Muijs, D. (2002). **Teacher leadership: Principles and practice**. London, UK: National College for School Leadership.

Katkat. D. (2014). The Leadership Abilities of the Teachers, **Proceda Social and Behavioral Sciences**, (116), 3880-3885.

Klein. SH. (2015). **Teacher leadership practices, supports and challenges in implementation of the common core high school math standards**, PH.D, Pepperdine University.

Lambert, L. (2003). Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership. **School leadership & Management**, 23(4), 421-430.

Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A . (2011). **Basic Statistics for Business & Economics**. 7<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill Irwin, NY

Nwogwugwu, E. C. (1997). **A study of leadership qualities of principals of good secondary schools in Imo State**, Nigeria. Fordham University.

Prastiawan, A.Gunawan, I.Putra, A.P.(2020). School Leadership Skills in Educational Institutions, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (501), 438-441.

Slavin, R.(1988). **Educational Psychology, Theory into Practice**, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice - Hall Smith, L.R. and Canteen.

Topolinski, C. C. (2014). **The influence of teacher leadership and professional learning on teachers' knowledge and change of instructional practices in low performing schools**. PH.D, Western Michigan University

Triska, J.W. (2007). **Measuring Teacher Leadership**, Master thesis, Faculty of Humboldt State University, California.

Warren, L. L. (2021). The Importance of Teacher Leadership Skills in the Classroom, **Education Journal-Science PG-**(1)10. 45-80.

Xu. Y, Patmor. G. (2012). Fostering Leadership Skills in Pre-Service Teachers, **International Journal of Teaching and Learning in Higher Education**, (2) 24, 252-256.

Zhou. Z, Yang.Q, Dong,Y, Wang. X. (2021). **Teacher Leadership in the Context of Chinese Education**, PH.D, University of Missouri, St. Louis.

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	أعداد المديرين في مديريات محافظة الخليل	(1.3)
54	خصائص العينة الديموغرافية	(2.3)
56	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	(3.3)
59	معامل الثبات لاستبانة مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين	(4.3)
59	قيم معاملات الثبات بمجالات ومحاو الاستبانة	(5.3)
61	فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين	(6.3)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.	(1.4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة مدى توافر مهارة التحفيز لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً	(2.4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة مدى توافر مهارة قيادة الصف لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً	(3.4)

70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة مدى توافر مهارة العلاقات الإنسانية لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً	(4.4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة مدى توافر مهارة الإبداع والابتكار لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، مرتبة تنازلياً	(5.4)
74	نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس (N = 322).	(6.4)
75	نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (N = 322).	(7.4)
77	يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(8.4)
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة	(9.4)

	التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	
79	نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	(10.4)
80	نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير مستوى المدرسة (N = 322).	(11.4)
81	يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المديرية	(12.4)
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات مدى توافر مهارات القيادة التربويّة (مهارة التحفيز، مهارة قيادة الصف، مهارة العلاقات الإنسانية، مهارة الإبداع والابتكار) لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المديرية.	(13.4)
83	نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير المديرية.	(14.4)

## فهرس الأشكال

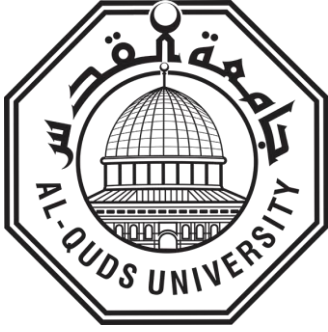
رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	شكل رقم (1) عناصر القيادة	1
28	شكل رقم (2) خصائص القيادة التربوية للمعلم	2
31	شكل رقم (3) عناصر المهارة	3



## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
112	الاستبانة في صورتها الأولى	.1
120	قائمة المحكمين	.2
121	الاستبانة في صورتها النهائية	.3
127	كتاب تسهيل مهمة من مديرية الخليل	.4
128	كتاب تسهيل مهمة من مديرية شمال الخليل	.5
129	كتاب تسهيل مهمة من مديرية يطا	.6
130	كتاب تسهيل مهمة من مديرية جنوب الخليل	.7
131	كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم	.8

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الدراسات العليا

الدكتور/ الأستاذ ..... الفاضل

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

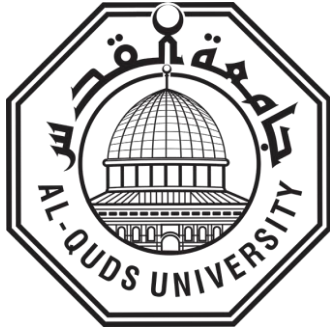
ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وثقة ومعرفة في هذا المجال، أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء توجيهاتكم الكريمة سواء بحذف أو تعديل أو إضافة أيّة معلومات ترونها مناسبة.

أشكركم على حسن تعاونكم

مع الاحترام والتقدير

الباحث:

رياض عايد عبد الفتاح اقطيط



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الدراسات العليا

عزيزي المدير، عزيزتي المديرية:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين"، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية بجامعة القدس، حيث ستحاط المعلومات التي تقدمونها بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: رياض عايد عبد الفتاح اقطيط

إشراف الأستاذ الدكتور: محمود أبو سمرة

القسم الأول: ضع إشارة (X) في المكان المناسب:

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
- 3-سنوات الخبرة:  1-5 سنوات  أكثر من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4-مستوى المدرسة:  أساسي  ثانوي

□ جنوب الخليل

□ الخليل

□ شمال الخليل

□ يطّا

القسم الثاني: مجالات وفقرات دالة على القيادة التربوية لدى المعلمين، يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: مهارة التحفيز</b>						
1.	يأخذ المعلم بعين الاعتبار الجوانب النفسية للطلبة عند القيام بعملية التحفيز.					
2.	يعزز المعلم ميول المتعلمين واهتماماتهم الإيجابية.					
3.	يراعي المعلم الفروق الفردية لدى الطلبة عند استخدامه التعزيز.					
4.	يحرص المعلم على تقديم المديح اللفظي المناسب للطلبة.					
5.	يتجنب استخدام التحفيز السلبي قدر الإمكان.					
6.	يستثير المعلم القدرات الكامنة لدى الطلبة.					
7.	يختار المعلم الأوقات المناسبة لتحفيز الطلبة.					
8.	يدرك المعلم بأن التحفيز مكون أساس من مكونات العملية التعليمية التعليمية.					
9.	يحفز المعلم الطلبة من خلال العمل الجماعي في العملية التعليمية.					
10.	يحفز المعلم الطلبة على النقاشات البناءة.					
11.	يشجع المعلم الطلبة على التعلم الذاتي.					
12.	يثني المعلم على الأداء الجيد لزملائه المعلمين.					
13.	يساعد المعلم زملاءه في مجال تطوّرهم الذاتي.					

## المجال الثاني: مهارة قيادة الصف

					14. يحرص المعلم على التخطيط لقيادة الصف كما يخطط للتدريس.
					15. يخطط المعلم لتدريس الحصّة الصفّية بشكل جيّد.
					16. يستخدم المعلم الوسائل التعلّيمية الجاذبة لانتباه الطلبة.
					17. يتحرّك المعلم أمام الطلبة بشكل يشدّ انتباههم للحصّة الصفّية.
					18. يستخدم المعلم الاتّصال غير اللفظي (حركة العين، الفم،...) متى لزم الأمر.
					19. يطرح المعلم خلال الحصّة أسئلة تستثير التفكير.
					20. يحرص المعلم على تجنّب العنف مع السلوكيات غير المقبولة من الطلبة.
					21. يمتلك المعلم مرونة في التّعامل مع المشكلات الطارئة داخل الغرفة الصفّية.
					22. يتعامل المعلم مع الطلبة دون تمييز.
					23. يسمح المعلم للطلبة بالتعبير عن آرائهم.
					24. يناقش المعلم طلبته في الآراء التي يطرحونها.

## المجال الثالث: مهارات العلاقات الإنسانية

					25. يحرص المعلم على أن تكون علاقاته جيّدة مع مجتمع المدرسة.
					26. يحرص المعلم على أن تكون العلاقات بين مكوّنات المدرسة بأفضل حال.
					27. يشارك المعلم أسرة المدرسة مناسباتها.
					28. يخاطب المعلم الطلبة بأسمائهم بطريقة محببة.

					29. يشجّع الطّلبة على تكوين جماعات عمل وصدّاقة داخل المدرسة.
					30. يطلع المعلّم مدير المدرسة على سير العمل بمصداقيّة.
					31. يستفيد المعلّم من خبرة المشرف التّربويّ في تحسين أدائه المهنيّ ويقدرها.
					32. يناقش المعلّم ملاحظات المشرف التّربويّ بمهنيّة.
					33. يحترم المعلّم الآراء التّربويّة لزملائه المعلّمين.
					34. يقّم المعلّم العون والمساعدة لزملائه المعلّمين إذا لزم الأمر.
					35. يتبادل المعلّم الخبرات مع المعلّمين الذين يحملون تخصصاً مماثلاً.
					36. يمتلك المعلّم المرونة في التّعامل مع أولياء أمور الطّلبة.
					37. يأخذ المعلّم بعين الاعتبار الظروف الطّارئة التي قد يمرّ بها الطّالب.
					38. يلتزم المعلّم بمبادئ النزاهة والشّفاقيّة في عمله.

### المجال الرابع: مهارة الابتكار والإبداع

					39. يحرص المعلّم على تبادل الأفكار الإبداعيّة مع زملائه المعلّمين.
					40. يحثّ المعلّم الطّلبة على المشاركة في المبادرات الهادفة.
					41. يحاول المعلّم ابتكار وسائل تعليميّة هادفة.
					42. يوظّف المعلّم البيئة المحليّة في خدمة المنهاج.
					43. يطرح المعلّم أفكاراً إبداعيّة لإثراء المنهاج.
					44. يقّم المعلّم أفكاراً إبداعيّة لحلّ المشكلات الطّارئة في المدرسة.

					45. يشجّع المعلمُ الطّلابَ على الاشتراك في المعارض العلميّة المدرسيّة.
					46. يشجّع المعلمُ طلبته على استخدام الألعاب ذات الطّابع العلميّ الهادفة إلى تنشيط القدرات العقليّة والإبداعيّة.
					47. يمتلك المعلمُ الرّغبة في البحث والنّقضيّ.
					48. يحرص المعلمُ على الاطّلاع على كلّ ما هو جديد في مجال تخصّصه.
					49. يجتهد المعلمُ بتطبيق أساليب حديثة في عرض الحصّة الدّراسيّة.
					50. يستخدم المعلمُ إستراتيجيّات تنمية التّفكير الإبداعيّ مثل: (العصف الذّهنيّ، التّعليم التّعاونيّ، حلّ المشكلات).

**شكراً لاهتمامكم**

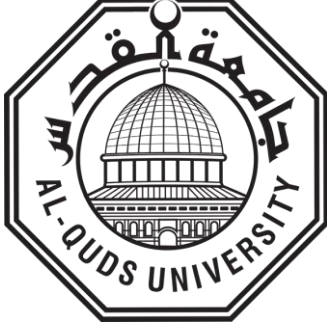


ملحق (2): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. عفيف زيدان	دكتوراة	أساليب	جامعة القدس
2.	د. محمد شاهين	دكتوراة	فلسفة التربية	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. نداء ازحيما	دكتوراة	إدارة تربوية	جامعة القدس
4.	د. ابراهيم عرمان	دكتوراة	أساليب	جامعة القدس
5.	د. عمر دودين	دكتوراة	النقد الحديث	كلية العلوم الإنسانية
6.	د. سمير الجمل	دكتوراة	إدارة عامة	عضو هيئة تدريس/جامعة سليمان الدولية لدى جامعة فلسطين الأهلية
7.	د. عادل سرطاوي	دكتوراة	تعلم وتعليم	المعهد الوطني
8.	د. محمد سعدون	دكتوراة	إدارة تربوية	جامعة الأزهر
9.	د. ميسر أبو الغلاسي	دكتوراة	أساليب تدريس	مشرفة لغة إنجليزية / جنوب الخليل ومحاضرة في جامعة بوليتكنك فلسطين
10.	د. محسن عدس	دكتوراة	أساليب تدريس	جامعة القدس
11.	د. نادر وهبة	دكتوراة	تعليم العلوم	مدير وحدة التكوين التربوي / القطان ومحاضر في جامعة بيرزيت
12.	د. ابتسام العرجان	دكتوراة	طرق تدريس	مشرفة تربوية / جنوب الخليل
13.	د. محمد عجوة	دكتوراة	علم نفس تربوي	جامعة الخليل

14.	د. وائل إسماعيل	دكتوراة	علوم تربوية	جامعة الملايا / ماليزيا
15.	د. حكم حجة	دكتوراة	أساليب تدريس	كلية العروب التقنية
16.	د. حازم احشيش	دكتوراة	علم اللغة التطبيقية	جامعة بوليتكنك فلسطين
17.	د. منير كرمه	دكتوراة	أساليب تدريس	جامعة بوليتكنك فلسطين
18.	د. هويدا الاتريبي	دكتوراة	أصول التربية	كلية التربية / جامعة طنطا
19.	أ. إسماعيل أبو رجب	ماجستير	إدارة تربوية	مدير الدائرة الإدارية / جنوب الخليل
20.	أ. خالد يونس	ماجستير	إدارة تربوية	رئيس قسم ضبط الجودة   مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل
21.	أ. أشرف الشرحة	ماجستير	أساليب	مدير مدرسة عرب الفريجات
22.	أ. رشيد رشيد	ماجستير	أساليب	رئيس قسم الاشراف / يطا
23.	أ. عاطف العرجان	ماجستير	إدارة تربوية	مدير مدرسة خرسا الثانوية
24.	أ. انتصار أبو صبحة	ماجستير	أساليب تدريس	مديرة الدائرة الإدارية / يطا
25.	أ. ياسر صالح	ماجستير	تاريخ	مدير تربية / جنوب الخليل
26.	أ. سمر قرش	ماجستير	تربية	مديرة العلية للعلوم والبيئة والفنون / القطان
27.	أ. محمد ابريوش	ماجستير	علم اللغة	معلم في مدرسة بيت الروش التحتا
28.	أ. يوسف سلامين	بكالوريوس	لغة عربية	مدير الدائرة الفنية / يطا

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الدراسات العليا

عزيزي المدير، عزيزتي المديرية:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين"، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية بجامعة القدس، حيث ستحاط المعلومات التي ستقدمونها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: رياض عايد عبد الفتاح اقطيط

إشراف الأستاذ الدكتور: محمود أبو سمرة

القسم الأول: ضع إشارة (X) في المكان المناسب:

<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	1. الجنس:
<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	2. المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
		3. سنوات الخبرة في الإدارة:

		<input type="checkbox"/> ثانويّ	<input type="checkbox"/> أساسي	4. مستوى المدرسة:
<input type="checkbox"/> يَطّا	<input type="checkbox"/> شمال الخليل	<input type="checkbox"/> الخليل	<input type="checkbox"/> جنوب الخليل	5. المديرية:

القسم الثاني: مجالات وفقرات دالة على القيادة التربوية لدى المعلمين، يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك.

### المجال الأول: مهارة التحفيز

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	يراعي المعلم الجوانب النفسية للطلبة عند تحفيزهم.					
2.	يعزز المعلم ميول الطلبة واهتماماتهم الإيجابية.					
3.	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة عند استخدامه التعزيز.					
4.	يحرص المعلم على تقديم المديح اللفظي المناسب للطلبة.					
5.	يتجنب المعلم استخدام التعزيز السلبي قدر الإمكان.					
6.	يستثير المعلم القدرات الكامنة لدى الطلبة.					
7.	يختار المعلم الأوقات المناسبة لتحفيز الطلبة.					
8.	يعتبر المعلم التحفيز مكون أساس من مكونات العملية التعليمية التعلمية.					
9.	يحفز المعلم الطلبة بإشراكهم في مجموعات تعلم تعاونية.					
10.	يشجع المعلم طلبته على النقاشات البناءة.					
11.	يشجع المعلم الطلبة على التعلم الذاتي.					
12.	يثني المعلم على الأداء الجيد لزملائه المعلمين.					

13. يساعد المعلم زملاءه على تطوّرهم الذاتيّ.

### المجال الثاني: مهارة قيادة الصف

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
14.	يحرص المعلم لتكون قيادته للصف قيادة فعالة.					
15.	يخطّط المعلم لتدريس الحصّة الصفّيّة بشكل جيّد.					
16.	يوظّف المعلم الوسائل التعلّيميّة الجاذبة لانتباه الطّلبة.					
17.	ينظّم المعلم حركاته أمام الطّلبة بشكل يشدّ انتباههم.					
18.	يفعل المعلم الاتّصال غير اللفظيّ (حركة العين، الفم،...) أثناء الحصّة الصفّيّة .					
19.	يطرح المعلم خلال الحصّة أسئلة مثيرة للتّفكير.					
20.	يتجنّب المعلم استخدام العنف لمعالجة السلوكيّات غير المقبولة من الطّلبة.					
21.	يمتلك المعلم مهارة التّعامل مع المشكلات الطّارئة داخل الغرفة الصفّيّة.					
22.	يتعامل المعلم مع الطّلبة دون تمييز.					
23.	يسمح المعلم للطّلبة بالتعبير عن آرائهم.					
24.	يناقش المعلم طلبته في الآراء التي يطرحونها.					

### المجال الثالث: مهارات العلاقات الإنسانيّة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
25.	يحرص المعلم على بناء علاقات جيدة مع أسرة المدرسة.					
26.	يحرص المعلم لتكون العلاقات بين الجميع في المدرسة بأفضل حال.					
27.	يشارك المعلم أسرة المدرسة مناسباتها المختلفة.					
28.	يخاطب المعلم الطلبة بأسمائهم بطريقة محببة.					
29.	يشجع المعلم الطلبة على تكوين مجموعات عمل وصداقة داخل المدرسة.					
30.	يقدر المعلم ملاحظات المشرف التربوي الهادفة لتحسين أدائه المهني.					
31.	يحترم المعلم الآراء التربوية لزملائه المعلمين.					
32.	يساعد المعلم زملائه إذا لزم الأمر.					
33.	يتبادل المعلم الخبرات مع المعلمين من ذوي التخصصات المماثلة.					
34.	يتبادل المعلم الآراء مع أولياء الأمور حول تعلم أبنائهم.					
35.	يأخذ المعلم بعين الاعتبار الظروف الطارئة التي يمر بها الطالب.					

### المجال الرابع: مهارة الإبداع والابتكار

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
36.	يحرص المعلم على تبادل الأفكار الإبداعية في التدريس مع زملائه.					

					37. يحثّ المعلمُ الطّلبة على المشاركة في المبادرات الهادفة.
					38. يعمل المعلم على ابتكار وسائل تعليمية هادفة.
					39. يوظّف المعلمُ البيئة المحليّة في خدمة العملية التعليمية.
					40. يطرح المعلم أفكاراً إبداعية لإثراء المنهاج.
					41. يقدّم المعلم أفكاراً إبداعية لحلّ المشكلات في المدرسة.
					42. يشجّع المعلمُ الطّلبة على الاشتراك في المعارض العلميّة المدرسيّة.
					43. يشجّع المعلمُ طلبته على استخدام الألعاب التعليمية الهادفة إلى تنشيط القدرات العقليّة والإبداعية.
					44. ينافس المعلم على جوائز الابداع والتميز التي يعلن عنها.
					45. يطلّع المعلم على كلّ ما هو جديد في مجال تخصصه.
					46. يطبّق المعلم أساليب حديثة في عرض المحتوى التعليمي.
					47. يستخدم المعلم إستراتيجيات تنمية التفكير الإبداعيّ مثل: (العصف الذهنيّ، التّعليم التّعاونيّ، حلّ المشكلات).
					48. يستخدم المعلم تقنيات إلكترونية حديثة في التعليم.
					49. يحوّل المعلم المحتوى التعليمي إلى تفاعلي جذاب لتعلم الطلبة.
					50. ينافس المعلم على جائزة صندوق الإبداع والتميز التي تطرحها الوزارة سنوياً

شكراً لمن تعاونكم



## الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة لمديرية تربية الخليل

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/3/19

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين  
الخليل

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب رياض عايد عبد الفتاح اقريط 22020172 بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر  
المديرين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور ، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي  
الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences  
Al-Quds University

## الملحق (5) كتاب تسهيل مهمة لمديرية شمال الخليل

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/3/19

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين  
شمال الخليل

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب رياض عايد عبد الفتاح اقطيط 22020172 بإجراء دراسة بعنوان:  
" مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر  
المديرين "  
لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور ، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي  
الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

## الملحق (6) كتاب تسهيل مهمة لمديرية يطا

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/3/19

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

يطا

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب رياض عايد عبد الفتاح اقطيط 22020172 بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المديرين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور ، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية  
جامعة القدس  
Faculty of Educational Sciences  
AL-QUDS UNIVERSITY

## الملحق (7) كتاب تسهيل مهمة لمديرية تربية جنوب الخليل

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2023/3/19

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين  
جنوب الخليل

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب رياض عايد عبد الفتاح اقطيط 22020172 بإجراء دراسة بعنوان:  
" مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر  
المديرين "  
لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور ، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي  
الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

الملحق (8) كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم

التاريخ: 2023/4/5 م

الرقم: و ت ١٣/١٣١٣

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"رياض عايد عبد الفتاح أقطيط"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المديرين".

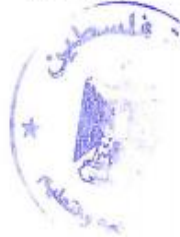
**ملاحظات:**

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من مديري/ات المدارس الحكومية في المديرية التالية: (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
  - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
  - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
  - سنرسل العينة لإيميل الباحث للتواصل عبر الإيميل مع مديري المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

**مع الاحترام،**

د. محمد مطر

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم،  
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم في مديريات (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) المحترمون.

د. محمود أبو سمرة /المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: abusamra@staff.alquds.edu

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	الإقرار	
ب	الشكر والتقدير	
ج	الملخص باللغة العربية	
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية	
	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	1
2	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
6	فرضيات الدراسة	3.1
7	أهداف الدراسة	4.1
8	أهمية الدراسة	5.1
8	حدود الدراسة	6.1
9	مصطلحات الدراسة	7.1
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	2
40 -12	الإطار النظري	1.2
49-41	الدراسات السابقة	2.2
50	التعقيب على الدراسات السابقة	3.2
	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	3

53	مقدمة	1.3
53	منهج الدراسة	2.3
53	مجتمع الدراسة	3.3
54	عينة الدراسة	4.3
55	أدوات الدراسة وصدقها وثباتها	5.3
60	تصحيح الاستبانة	6.3
61	متغيرات الدراسة	7.3
61	إجراءات الدراسة	8.3
62	الأساليب الإحصائية	9.3
	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	4
65	عرض نتائج الدراسة	1.4
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	2.4
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	3.4
	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	5
85	مناقشة نتائج الدراسة	1.5
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.5
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.5
98	<b>التوصيات</b>	2.5
104-100	المراجع العربية	

106-105	المراجع الأجنبية	
109-107	فهرس الجداول	
110	فهرس الأشكال	
111	فهرس الملاحق	
134-132	فهرس المحتويات	

تم بحمد الله