

Received on (23-10-2022) Accepted on (11-04-2023)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.4/2024/9>

the level of leadership in secondary school from the point of view of teachers in the South Nablus district according to the Cozis and Posner scale

Shadi Khaled Hussein Qashoo
PhD researcher / Arab American University

Abstract:

The study aimed at the level of leadership in secondary school from the point of view of teachers in the South Nablus district according to the Cozis and Posner scale, the study population consisted of (650) male and female teachers, and a sample of (105), and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach in its analytical form, and the Kozes and Posner scale as a tool for the study. The results showed that the level of leadership practices of secondary school principals from the teachers' point of view in the South Nablus Directorate according to the Cozis and Booster scale is high, and that there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the average teachers' responses to the level of leadership practices of secondary school principals. In the Directorate of South Nablus, according to the Kozis and Poster scale, attributed to the gender variable in the field of empowerment and support, the field of challenging work methods and the field of heart encouragement, and the total score, And there were differences in the variable of years of experience in favor of less than five years, and there were differences due to the variable of academic qualification and in favor of the bachelor's degree. Administrative and leadership work.

Keywords: leadership practices, Kosiz and Posner scale, South Nablus District.

مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر

شادي خالد حسين قشوع
باحث دكتوراه / الجامعة العربية الأمريكية

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر وقد تكون مجتمع الدراسة من (650) معلماً ومعلمة، وعينة قوامها (105)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته التحليلية، ومقياس كوزيس وبوسنر كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير الجنس في مجال تمكين ودعم الآخرين في العمل، ومجال تحدي طرق العمل ومجال تشجيع القلب، والدرجة الكلية، ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من خمس سنوات، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وأوصت الدراسة بتدريب المديرين على القيادة التشاركية لما لها من تأثير في الهام الرؤية المشتركة، وتمكين المديرين في مدارسهم لإثبات قدراتهم في العمل الإداري والقيادي.

كلمات مفتاحية: الممارسات القيادية، مقياس كوزيس وبوسنر، مديرية جنوب نابلس.

مقدمة:

شهدت الألفية الثالثة تطورات كبيرة في مجال التربية والتعليم، وظهرت مفاهيم إدارية حديثة وأساليب تدريسية تتوافق مع التغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية، وما ترتب على ذلك من استحداث في أساليب الإدارات التربوية لتكون قادرة على مواكبة المستجدات العلمية، وتحسين مخرجات العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الإداريين والقيادات التربوية وفي مقدمتها مديري المدارس في المؤسسات التعليمية.

وقد أشار فليه وعبد المجيد (2014:35) أن نجاح العملية التعليمية في المدارس يرتكز على عوامل عديدة أهمها النظام الإداري القائم في المدرسة ومهارات المدير وممارساته القيادية لما لها من تأثير في منسوبي المدرسة كتطوير أداء المعلمين، وإيجاد ثقافة إيجابية محفزة للعمل، تتسم بمناخ إنساني وفكري ملائم للبيئة التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية حتى يعزز من ثقافة الإنجاز والدافعية نحو العمل، ويرى ميرشنت وخان واختار (Merchant, Khan & Akhtar, 2018: 6) أن القائد عليه أن يكون على معرفة واسعة بدور القيادة الرئيسية وممارستها التي تكمن في التوجيه والمتابعة والتحفيز وإثارة الدافعية، وطرح الأفكار والبدايل وتشجيعهم على استثمارهم وتقييمهم، وتلعب ممارسات القيادة الإيجابية دوراً رئيساً في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، حيث تؤثر الممارسات القيادية على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، ومخرجاتها، مثل خفض التكاليف، وسرعة اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتحسين الأداء، والعلاقات الإيجابية بين العاملين.

وتشمل الممارسات القيادية الإجراءات والأنشطة الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية بالموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية، والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة؛ وذلك لشمولية هذه الجوانب لكل عناصر ومكونات المدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (صلاح الدين 2018: 247).

وترى البلهد والمطيري (2020:188) أن الممارسات القيادية تتضمن عمليات قيادية فنية تسهم في توفير المناخ النفسي والفكري والمادي المناسب لتشجيع وتحفيز الهمم، وتنمية الرغبة في العمل الجامعي والعمل الفردي النشط والمنظم، وذلك لتذليل الصعاب وتكثيف المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد قام جيمس كوزيس وباري بوسنر James Cosies and Barry Posner في بداية العقد الثاني من القرن الماضي بوضع مقياس للممارسات القيادية تضمنت خمس ممارسات خاصة بالقيادة المثالية، حيث يتعامل هذا المقياس مع القيادة كمجموعة من السلوكيات القابلة للقياس والتعليم والتعلم، وقد توصل كوزيس وبوسنر Cosies and Posner للخمس ممارسات بعد عديد من المقابلات ودراسات الحالة، وتحليل مليوني استبانة مع قيادات من مناطق متعددة لفهم القادة وممارساتهم الأمثل، وهذه الممارسات الخمس: القدوة الحسنة والتي تعني ممارساتك تعكس قيادتك فهي تعمل على توضيح المبادئ والقيم من خلال تحديد الرؤية والتأكيد على القيم المشتركة، كما تعمل على تبني دور القدوة من خلال ربط الممارسات والأفعال بالمبادئ المشتركة والقيم، فهنا يالقائد هو الملهم للأتباع أو العاملين وملهماً للإبداع، ومن الممارسات الأخرى أن يكون الملهم "الرؤية المشاركة" فهنا يعمل على بناء تصور لمستقبل مبني على الفرص والإمكانات المهمة والسامية، وبناء رؤية مشتركة وشاملة للآخرين وذلك بمناشدة الطموحات المشتركة، كما عليه أن يتحدى طرق العمل لخلق الفرص من خلال أخذ زمام المبادرة، والبحث عن طرق مبتكرة ومبدعة للتطوير والتحسين، كما إنه يمر بالتجارب والمخاطرة من خلال الاستمرار بتحقيق مكاسب صغيرة والتعلم من التجربة، وتمكين ودعم الآخرين من التصرف من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز فرص التعاون من خلال بناء الثقة المتبادلة وترسيخ العلاقات بين الموظفين، ويدعم الآخرين لرفع مستوى الثقة والتصميم وتطوير وتنمية القدرات والمهارات، ومن الممارسات الأخرى حسب المقياس تشجيع القلب فالقيادة شجاعة ومجازفة، كما يقوم القائد في الاعتراف بأهمية مساهمات الآخرين من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي، والاحتراف بالإنجازات والقيم من خلال روح الجماعة (كوزيس وبوسنر، 2016: 18).

ويعد مقياس ممارسات القيادة (LPI) أداة ضرورية للحصول على منظور عن طريقة رؤية القائد لنفسه، ورؤيته للآخرين، والخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين استخدامها للممارسات الخمس، التي أظهرت الأبحاث، أنها تشكل القادة الأكثر فاعلية (محمد، 2017:1).

وأشار جاروشة وأبو سمرة (2014:8) أن الممارسات القيادية لمديري المدارس تظهر ضمن أعمالهم الإدارية والقيادية، ويلاحظها العاملون في المجال التربوي معهم، حيث تؤثر هذه الممارسات ايجابيا وسلبيا فيهم، كما أن لديهم اتجاهات معينة نحو مديري المدارس من خلال هذه الممارسات، حيث أن هناك العديد من الممارسات القيادية، ومنها تلك المتعلقة بمجالات العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال والتواصل، هذه المجالات تساعد في زيادة وتنمية دافعية الانجاز لدى المعلمين، وهذا ما يحقق النفع وتحقيق أهداف المدرسة بشكل عام وزيادة تحصيل الطلبة خاصة.

وقد تناولت العديد من الدراسات الممارسات القيادية التعليمية، فقد هدفت دراسة ووكر و تشيان (Walker & Qian, 2022) التعرف إلى ممارسات القيادة التعليمية في الصين. حيث إن لها ثلاثة أغراض مترابطة، الغرض الأول هو الإبلاغ عن البيانات التي تساهم في رؤى حول كيفية فهم المديرين الصينيين للقيادة التعليمية وتطبيقها. والغرض الثاني هو دراسة كيفية تأثير السياق المجتمعي على سن القيادة والثالث هو اقتراح الآثار المترتبة على التفاهات الدولية لإدارة المدارس الناجحة. اعتمدت الدراسة نهجًا نوعيًا وأجرت مقابلات مع (101) من مديري المدارس الابتدائية عبر (6) مناطق في الصين. ظهرت من البيانات نموذج للقيادة التعليمية يتكون من ستة أبعاد ومجموعة من الأبعاد الفرعية. توفر الدراسة أيضًا رؤى حول كيفية تشكيل السياق المجتمعي لكيفية قيام المديرين الصينيين بسن القيادة، كما أجرى عمرو؛ وهيونز و هوك (Umar & Husaina & Hoque, 2021) دراسة هدفت معرفة الممارسات القيادة الرئيسية وفعالية المدرسة في ولاية النيجر بنيجيريا، تم إجراء الاستطلاعات مع 154 مديرًا و 269 رئيس قسم و 25 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من مجلس التعليم الثانوي في ولاية النيجر. تشير النتائج إلى أن مدى ممارسات القيادة الرئيسية وخصائص فعالية المدرسة في المدارس الثانوية في ولاية النيجر مرتفع. تظهر نتيجة الانحدار المتعدد أن حوالي 14٪ من التباين في فعالية المدرسة يفسر ممارسات القيادة. نوصي بأن تركز وزارات التعليم الفيدرالية ووزارات الولايات في نيجيريا على قضايا أخرى غير ممارسات القيادة، مثل برامج التدريب لمعلمي المدارس الثانوية لتعزيز فعالية المدرسة، وسعت دراسة أفندي وبافدال و صيامسول (Afandi, Bafadal & Syamsul, 2021) إلى التحقيق في ممارسات مديري المدارس في تعزيز جودة القيادة التعليمية في ثلاث مدارس إندونيسية ممتازة، واستخدمت الدراسة تصميم دراسة حالة. وتم أخذ عينة بحثية مكونة من (15) مشاركًا من ثلاثة مدارس ممتازة، تتكون من مديري المدارس ونواب المديرين والمعلمين وموظفي التعليم وأولياء أمور الطلاب، تم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة لتجنيد المشاركين، والتي تم تطويرها بشكل أكبر بواسطة تقنية أخذ عينات كرة الثلج. كما وتم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة باستخدام أسئلة مفتوحة تستند إلى أدوات أو أسئلة تم فحصها والتحقق من صحتها من قبل خبراء في البحث النوعي، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تحسين قيادة التعلم النظامي يتضمن صياغة مفهوم التعلم؛ وتحفيز المعلمين على تلقي تصور التعلم وإدراكه؛ وتطوير ثقافة تعليمية فعالة، و تطوير بيئة تعليمية مواتية من خلال نظام المدخلات - العملية - المخرجات، جنبًا إلى جنب مع مراحل التصميم، والتنظيم، والتوجيه، وتحديد، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة والمستدامة، وهي عملية تعلم القيادة التي تطور قدرة المدارس على تعزيز معلمها، كما يمكن اعتماد هذه النتائج كنموذج جديد لتعلم تعزيز القيادة الذي سيؤسس قدرة المدرسة في تحسين جودة المعلمين، وتشكيل التعلم الفعال، وتحسين عملية تعلم الطلاب، وهدفت دراسة الدوسري والنوح (2021) تحديد المتطلبات (التنظيمية، والمادية، والبشرية) اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقابلة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (9) قادة مدارس و(5) من مشرفي قيادة مدرسية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، و(6) مشرفي تطوير مهني بالمركز الوطني للتطوير المهني التعليمي بوزارة التعليم. وأظهرت النتائج أن المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني كان أبرزها: نشر ثقافة التعلم المهني، وضع السياسات المنظمة للتعلم المهني

بمدارس التعليم العام، ومنح الصلاحيات الممكنة لقائد المدرسة في دعم التعلم المهني. أما المتطلبات المادية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني كان أبرزها: بناء قاعدة بيانات متكاملة عن مجتمع المدرسة، وضع حوافز مادية ومعنوية تشجع التعلم المهني، وتوفير القاعة والتجهيزات التقنية اللازمة للتعلم المهني. وكانت المتطلبات البشرية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني تتمثل بتأهيل قائد المدرسة على قيادة التعلم المهني في المدرسة، وبناء فريق التعلم المهني، بالإضافة إلى توفير الكوادر الإدارية المساندة لقائد المدرسة، أما دراسة أوزجنيل و كارسانتيك (Özgenel, Karsantik, 2020) فقد هدفت التعرف إلى آثار أساليب القيادة لمديري المدارس على ممارسات القيادة، وكانت النقطة المحورية الرئيسية للبحث الحالي هي التحقيق في المستوى التنبئي لأساليب القيادة لمديري المدارس لممارسات القيادة وفقاً لتصورات المعلم. وتم تقضيل نموذج المسح العلائقي من نماذج البحث الكمي. تكون مجتمع البحث من (7644) معلماً، وتكونت عينة البحث من (404) معلماً، يعملون جميعاً في مدارس حكومية في اسطنبول. وتم جمع البيانات باستخدام "استبيان القيادة متعدد العوامل" و "جرد ممارسات القيادة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أساليب القيادة والممارسات القيادية وأبعادها الفرعية، كما يراها المعلمون، كما يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على ممارسات القيادة بشكل إيجابي، بينما يؤثر أسلوب عدم التدخل على ممارسات القيادة بشكل سلبي. وأشارت النتائج أيضاً أنه وعلى الرغم من أن أسلوب قيادة المعاملات كما يراه المعلمون ينبئ بشكل كبير بممارسات القيادة، إلا أن مستوى الأهمية لم يكن ملحوظاً، كما هدفت دراسة الجالودي وبطاح (2020) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقاً لنظرية جيم كولينز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (644) من مديري ومعلمي المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة؛ والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي. بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة كانت متوسطة، وذلك بالاستناد على ما طرحه كولينز في نظريته، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.82) والانحراف المعياري (0.92) كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس (الصالح الإناث) والمسمى الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بإعداد برامج تأهيلية لمديري المدارس وفق القيادة من المستوى الخامس، وبإجراء دراسات تحليلية وواقعية للبيانات الداخلية والخارجية للمدارس الفلسطينية الخاصة، وأجرى البليهد والمطيري (2020) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية المحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض (الاحترام، والثقة، والعدالة)، ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (806) موظفة إدارية، و(3270) معلمة، و(136) مرشدة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (164) معلمة وإدارية ومرشدة، وأظهرت النتائج أن واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض جاءت بدرجة كبيرة، وأن استجابات موافقة أفراد العينة على التحديات التي تواجه قائدات المدارس لبناء بيئة إيجابية محفزة؛ تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.33 إلى 4.18)، وأوصت الدراسة بتشجيع القيادات على بناء البيئات الإيجابية المحفزة للعطاء والإبداع والابتكار، وهدفت دراسة مدخلي (2019) معرفة درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (304) (بنسبة 11%) من المجتمع الأصلي للمعلمات البالغ عددهن (3416)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظرهن لجميع العبارات تحققت بدرجة 50%، وأن أهم سبل تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية هي المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل حول المناهج والنواحي الإبداعية في المادة الدراسية. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الممارسات القيادية لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات منطقة عسير من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والتخصص في البكالوريوس، وسنوات الخدمة) للمعلمات. وهدفت دراسة الروقي والشريف (2019) معرفة واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الناشئة في ضوء معيار السلطات

والإدارة كمياري من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات، وسعت لتقديم المقترحات المناسبة لتحسين الممارسات القيادات والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدمت منهج المسح الاجتماعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (مدير جامعة - وكيل جامعة - عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم، مدير إدارة)، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة كجامعة جازان، وجامعة الجوف، وجامعة شقراء، وأظهرت النتائج أن محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة (مجلس الجامعة)، والقيادة، والتخطيط، والنزاهة، وشطري الطالب والطالبات، والسياسات واللوائح التنظيمية، والمؤسسات المرتبطة بالجامعة يتم ممارستها بدرجة كبيرة، بينما محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أن محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة. وأوضحت النتائج أن محور المؤسسات المرتبطة بالجامعة والوحدات التابعة لها يتم ممارسته بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة. وأوصى الباحثان بأن يكون هناك تواصل فعال بين أعضاء اللجان والمجالس المختلفة في أقسام الطالب والطالبات، والعمل على توفير الأنظمة والإجراءات التي تسمح بالإعلان عن المصالح المالية مع تجنب تضارب المصالح، كما أجرى صلاح الدين (2018) دراسة هدفت إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتنفيذ الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة التي وجهت إلى عدد (9) من مديري المدارس و(11) من مساعديهم، وعدد (262) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وأظهرت النتائج إن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية - خاصة) في محور الموارد البشرية المتميزة ومحور البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة والاستبانة ككل، وذلك لصالح المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الوظيفة (المدير - المعلم) في محور الموارد البشرية المتميزة والاستبانة ككل لصالح المعلم.

وتعقبها على الدراسات السابقة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الدوسري والنوح(2021) في تسليطها الضوء على متطلبات تطوير الممارسات القيادية، واتفقت مع دراسة البليهد والمطيري(2020)، ودراسة الروقي لشريف(2019)، في معرفة واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية المحفزة، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسة من حيث المجتمع والهدف، فقد اختلفت مع دراسة الروقي والشريف(2019) من حيث مجتمع الدراسة فمجتمع دراستها القيادات الأكاديمية في الجامعات، والدراسة الحالية الإدارات المدرسية، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر، وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس حسب مقياس كوزيس وبوسنر Cosies and Posner في مديرية جنوب نابلس من فلسطين.

مشكلة الدراسة:

لا يمكن تغافل دور مدير المدرسة الإداري والأعمال المنوطة به من تخطيط ومتابعة ورقابة وتوجيه وتقويم للعملية التعليمية في مدرسته، ولكن إن لم يملك المدير مهارات قيادية يستدل عليها من خلال ممارساته الواقعية في مدرسته، فلن يستطيع ضبط أعماله الرقابية والإدارية والفنية، ولن يتمكن من تشجيع المعلمين في مدرسته على الإبداع والابتكار في غياب دوره القيادي كملهم، ولن يتمكن من بناء رؤيته التطويرية للمدرسة في غياب تمكينه للمعلمين في التصرف، وكذلك سيفشل في اتخاذ القرارات لعدم امتلاكه الشجاعة والتحدي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة أوزجنيل و كارسانتيك (Ozgenel& Karsantik,

(2020) والتي أظهرت أن أسلوب القيادة وممارسات القيادة تؤثر بشكل إيجابي على المعلمين، كما أن الدراسات السابقة أوصت بضروي تبني ممارسات قيادية فاعلة، فقد أوصت دراسة البلهد والمطيري(2020) بتشجيع القيادات على بناء البيانات الايجابية المحفزة للعطاء والابداع والابتكار، وأوصت دراسة عمر وحسينة وهوك (Umar, Husaina & Hoque, 2021) بأن تركز وزارات التعليم الفيدرالية ووزارات الولايات في نيجيريا على قضايا أخرى غير ممارسات القيادة، مثل برامج التدريب لمعلمي المدارس الثانوية لتعزيز فعالية المدرسة، وانطلاقاً من اختصاص الباحث العلمي في مجال الإدارة التربوية وقد اطلع على مقياس كوزيس وبوسنر Cosies and Posner، فقد ارتأى الوقوف على مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر Cosies and Posner .

أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر ؟
2. هل تختلف وجهات نظر المعلمين في مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر باختلاف متغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ما بين 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة المتعلقة مباشرة بموضوع الدراسة والمتعلق بمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها استكشاف مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر .

ثانياً: الأهمية البحثية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البحثية من كونها:

تُعد من الدراسات البحثية المعاصرة التي تناولت موضوع هام من الناحية التربوية والبحثية والمتعلق بمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر ونظراً لحدثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين، والباحثين، والمشرفين، والتربويين في المدارس، والجامعات، والوزارة، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصةً، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية والمتعلقة بمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تسليط الضوء على الممارسات القيادية التي يمارسها مدرء المدارس؛ باعتبارها أحد استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة في التعليم ، لتطوير العملية التعليمية من ناحية، وزيادة وعي القيادات التربوية، ومديري المدارس ومساعدة متخذي القرار ووضعي الاستراتيجيات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والإدارة العامة للإشراف، والتأهيل التربوي والتعرف إلى مستوى الممارسات القيادية المتبعة مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما يعكس ايجابيا على العملية التعليمية ، كما تبرز أهميتها في كونها تعد من الدراسات الحديثة في فلسطين خاصة في مديرية جنوب نابلس - حسب علم الباحث - التي تناولت مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر .

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر .
2. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر .

حدود أو محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: تحدد بموضوع الدراسة مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر
- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في مديرية جنوب نابلس.
- الحد المكاني للدراسة: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية جنوب نابلس.
- الحد الزمني للدراسة: طبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي (2022-2023).
- الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث كما حددها الباحث إجرائياً.
- الحد الإجرائي: تأثرت نتائج هذه الدراسة بالخصائص العلمية، بالتالي اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الممارسات القيادية : " الإجراءات والأنشطة الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية بالموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية، والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة ، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة وذلك لشمولية هذه الجوانب لكل عناصر ومكونات المدرسة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (صلاح الدين 2018، 247).

وتعرف إجرائياً بأنها : مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تمارسها القيادات المدرسية في المدارس الفلسطينية والتي تساعدها في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويتبين ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أداة الدراسة المعدة من قبل الباحث.

مقياس كوزيز وبوسنر: " هو أداة لقياس الممارسات الخمس الخاصة بالقيادة المثالية، التي قام بإعدادها جيمس م. كوزيس وباري ز. بوسنر في بداية العقد الثاني من القرن الماضي، وتم تعريفها للمرة الأولى في كتابهما الأكثر مبيعا على مستوى العالم، ويتعامل هذا المقياس مع القيادة كمجموعة من السلوكيات القابلة للقياس والتعلم والتعليم، وقد ظهرت خمس ممارسات مشتركة في تحقيق النتائج المبهرة وهي: كن القدوة، كن الملهم، وتمكين الآخرين من التصرف، والتحدي، وتشجيع القلب" (محمد، 2017: 1).
مديرية جنوب نابلس: إحدى مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين والتي تم اختيارها من قبل الباحث كحدود مكانية.

منهجية الدراسة

من أجل التعرف إلى مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات، لملائمته مع طبيعة الدراسة، لأن المنهج الوصفي هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، حيث إن وصفها بشكل كمي يعطينا وصفاً رقمياً لتلك الظاهرة.

مجتمع الدراسة

تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (650) في المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس.
عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية قوامها (105) من المعلمين والمعلمات في مديرية جنوب نابلس وتم توزيع الاستبانة الكترونياً، ، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مديرية جنوب نابلس			
المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	47	44.8%
	أنثى	58	55.2%
	المجموع	105	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	32	30.5%
	من 5-10 سنوات	48	45.7%
	أكثر من 10 سنوات	25	23.8%
المؤهل العلمي	المجموع	105	100%
	بكالوريوس	74	70.5%
	ماجستير فأعلى	31	29.5%
المجموع	المجموع	105	100%

يتبين من خلال الجدول (1) أن (44.8%) من عينة الدراسة في مدارس جنوب نابلس هم من الذكور، و(55.2%) كانوا من الإناث، أما سنوات الخدمة فكانت نسبة من هم أقل من 5 سنوات (30.5%)، ومن 5-10 سنوات، نسبتهم (45.7%)، وأكثر من

10 سنوات، كانت نسبتهم (23.8%)، وأما المؤهل العلمي، فكانت نسبة البكالوريوس (70.5%)، في حين كانت نسبة ماجستير فأعلى (29.5%).

صدق أداة الاستبانة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من قبل أساتذة الجامعات الفلسطينية وعددهم (3)، حيث تم عرض الاستبيان عليهم للتحقق مدى توافق الفقرات مع مقياس كوزيس وبوسنر، وقد تم الاستجابة على هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، ويبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتُعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتُعطى (3) درجات، ثم (غير موافق) وتُعطى درجتين، و(غير موافق بشدة) وتُعطى درجة واحدة، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي						
المدنية جداً	المدنية	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	الاستجابة	المجال
1	2	3	4	5	التقدير	1، و2، و3 و4 و5

ثبات أداة الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

جدول (3) : معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)			
معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال	الرقم
0.75	6	المجال الأول: تمكين ودعم الآخرين للعمل	1
0.80	5	المجال الثاني: تحدي طرق العمل	2
0.75	5	المجال الثالث: تجسيد القدوة في العمل.	3
0.79	5	المجال الرابع: إلهام الرؤية المشتركة	4
0.80	5	المجال الخامس: تشجيع القلب	5
0.91	26	الثبات الكلي للاستبانة	

يتضح أن معامل الثبات الكلي والمتعلق بمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر بلغ (0.91) وهو معامل ثبات عالٍ ويفي بأغراض الدراسة، في حين تراوحت مجالات الاستبانة بين (0.75-0.80) وهي معاملات ثبات عالية وتؤكد على صلاحية المقياس .

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول، ونصه"

1. ما مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر؟

وقد اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير الدرجات:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) = مرتفعة جداً
- المتوسط الحسابي (3.41-4.21 ويعادل 68.2% -84.0%) = مرتفعة
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% -68.0%) =متوسطة
- المتوسط الحسابي (1.81- 2.60 ويعادل 36.2% -52.0%) = متدنية
- المتوسط الحسابي (1 - 1.80 ويعادل أقل من 36.2%) = متدنية جداً

تم الإجابة عن السؤال السابق، باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر مرتبة تنازليا						
رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
5	1	تشجيع القلب	3.89	0.65	77.8%	مرتفعة
2	2	تحدي طرق العمل	3.81	0.64	76.2%	مرتفعة
4	3	إلهام الرؤية المشتركة	3.76	0.67	75.2%	مرتفعة
1	4	تمكين ودعم الآخرين للعمل	3.73	0.59	74.6%	مرتفعة
3	5	تجسيد القدوة في العمل.	3.73	0.60	74.6%	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.78	0.48	75.6%	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر ، تراوحت بين (3.73-3.89) إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة لها تتراوح بين (74.6%-76.2%) وجميعا جاءت بمستوى مرتفع، وقد أتى المجال الخامس والمتعلق بتشجيع القلب في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (76.2%)، أما في الرتبة الثانية فقد جاء المجال الثاني والمتعلق بتحدي طرق العمل وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبنسبة مئوية (76.2%) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء المجال الرابع والمتعلق بالهام الرؤية المشتركة وبمتوسط حسابي (3.76) وبنسبة المئوية (75.2%) وبدرجة مرتفعة، أما في الرتبة الرابعة فقد جاء المجال الأول والمتعلق بتمكين ودعم الآخرين للعمل وبمتوسط حسابي (3.73) وبنسبة مئوية (74.6%) وهي درجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وبنسبة مئوية (75.6%)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمرو؛ وهيوزن و هوك (Umar & Husaina & Hoque, 2021) والتي هدفت معرفة الممارسات القيادية الرئيسية وفعالية المدرسة في ولاية النيجر بنيجيريا، وتشير النتائج إلى أن مدى ممارسات القيادة الرئيسية وخصائص فعالية المدرسة في المدارس الثانوية في ولاية النيجر مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية الحديثة لم تعد إدارات تقليدية تمارس أنماطاً تقليدية وذلك لإخضاعها لدورات وبرامج مكثفة خلال خضوعها للتجربة مدة ثلاث سنوات لهد التعيين تحت بند التكليف وقبل تثبيتهم للتحقق من استحقاقهم بالمنصب الإداري كمدير مدرسة، وتأهيلهم قيادياً من خلال إخضاعهم لبرامج دبلوم القيادة، وبرامج في التخطيط والإدارة، ويخضعون للمتابعة الدورية بحيث يتم تعزيزهم وتوجيههم نحو الممارسات الإدارية والقيادية المثل، كما أن الانفتاح على مجتمعات المعرفة من خلال مواقع التواصل الإلكتروني ساعد كثير من المديرين على تطوير ممارساتهم القيادية.

بالنسبة للنتائج ، وفقاً للمجالات ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال بشكل منفصل ، على النحو الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تمكين ودعم الآخرين للعمل مرتبة تنازليا						
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	يمنح مدير المدرسة الحرية للمعلمين في كيفية القيام بأعمالهم.	3.89	0.83	77.8%	مرتفعة
6	2	يعامل مدير المدرسة المعلمين بما يحفظ كرامتهم وياحترام.	3.78	0.84	75.6%	مرتفعة
3	3	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تجربة توجهات جديدة.	3.73	0.86	74.6%	مرتفعة
5	4	يُنشئ مدير المدرسة المعلمين في تصور مستقبل المدرسة وصياغة التصور في الرسالة والرؤية.	3.68	0.92	73.6%	مرتفعة
4	4	يعبر مدير المدرسة عن ثقته بقدرات المعلمين.	3.68	0.92	73.6%	مرتفعة
2	5	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تجربة توجهات جديدة.	3.67	0.87	73.4%	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.73	0.59	74.6%	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (5) أن الدرجة كانت (مرتفعة) على الفقرات (1.2.3.4.5.6.7) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (أعلى من 68%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كان المتوسط الحسابي (3.73) أي بدرجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (1) والتي تنص "يمنح مدير المدرسة الحرية للمعلمين في كيفية القيام بأعمالهم." على أعلى متوسط حسابي وقيمة (3.89) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (5) والتي نصها "يحفز مدير المدرسة المعلمين على تجربة توجهات جديدة." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.67) وهي درجة مرتفعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أفندي وبافدال و صيامسول (Afandi, Bafadal & Syamsul, 2021) والتي هدفت التحقيق في ممارسات مديري المدارس في تعزيز جودة القيادة التعليمية في ثلاث مدارس إندونيسية ممتازة، وقد أظهرت نتائجها أن تحسين قيادة التعلم النظامي يتضمن تحفيز المعلمين على تلقي تصور التعلم وإدراكه؛ وتطوير ثقافة تعليمية فعالة ، و تطوير بيئة تعليمية مواتية من خلال نظام المدخلات - العملية - المخرجات ، جنباً إلى جنب مع مراحل التصميم ، والتنظيم ، والتوجيه ، وتحديد ، والتنفيذ ، والمراقبة ، والتقييم ، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة والمستدامة ، وهي عملية تعلم القيادة التي تطور قدرة المدارس على تعزيز معلمها، كما يمكن اعتماد هذه النتائج كنموذج جديد لتعلم تعزيز القيادة الذي سيؤسس قدرة المدرسة في تحسين جودة المعلمين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن تمكين الآخرين ودعمهم يتطلب من مديري المدارس كقادة تبني ممارسات واضحة في تمكين المعلمين من خلال تحفيزهم على العمل والأداء وهذا يتطلب تلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية لما في ذلك من انعكاسات إيجابية

على ممارستهم التدريسية، فالمعلم عندما يحفز المدير يشعر بحجم المسؤولية تجاه مهنته ويؤديها بأمانة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من ترسيخ مبدأ الاحترام والتقدير من قبل القيادة المدرسية، ومنح المعلمين مساحة من الحرية في استخدام الاستراتيجيات التدريسية التي يروها مناسبة، وتنفيذ الأنشطة التي تمكنهم من إظهار ابداعاتهم وقدراتهم، وإشراكهم في تصور رؤية المدرسة ومستقبلها التعليمي لما في ذلك من تمكين لهم وتعزيز لذاتهم، ويرى الباحث أن توجه مديري المدارس هذا النمط من الممارسات القيادية يؤدي دوراً هاماً في تجويد العملية التعليمية في المدارس، وتجويد مخرجاتها التعليمية.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحدي طرق العمل مرتبة تنازلياً						
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
7	1	يتحرى مدير المدرسة التحديات الصعبة التي من شأنها اختيار المهارات الإدارية.	3.90	0.82	78.0%	مرتفعة
11	2	يبحث مدير المدرسة بفاعلية عن طرق ابتكارية لتحسين واقع المدرسة.	3.88	0.88	77.6%	مرتفعة
9	3	يحدد مدير المدرسة أهدافاً قابلة للقياس من أجل تنفيذ المشروعات المدرسية.	3.81	0.83	76.2%	مرتفعة
8	4	يعتبر مدير المدرسة من تجارب المديرين السابقة لتحقيق نجاحات أفضل في الإدارة.	3.77	0.86	75.4%	مرتفعة
10	5	يأخذ مدير المدرسة زمام المبادرة في توقع التغيير في المدرسة والاستجابة له.	3.71	0.90	74.2%	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.81	0.64	76.2%	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (6) أن الدرجة كانت (مرتفعة) على الفقرات (7.11.9.8.10) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (أعلى من 68%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كان المتوسط الحسابي (3.81) أي بدرجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (7) والتي تنص "ي تحرى مدير المدرسة التحديات الصعبة التي من شأنها اختيار المهارات الإدارية." على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.90) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (10) والتي نصها "يأخذ مدير المدرسة زمام المبادرة في توقع التغيير في المدرسة والاستجابة له." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.71) وهي درجة مرتفعة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الروقي والشريف (2019) والتي حاولت معرفة واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الناشئة في ضوء معيار السلطات والإدارة كمعيار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات الجامعية في الجامعات السعودية، حيث أظهرت نتائجها أن محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الممارسات القيادية في مجال طرق العمل يتطلب من المدير كقائد تربوي تحليل بيئة العمل لرصد نقاط القوة والضعف فيها، والكشف عن الفرص والتحديات في سبيل صياغة الخطط الاستراتيجية لمواجهة التحديات وإدارة

الأزمات، ووضع الأهداف لتنفيذ الأنشطة والمشاريع التعليمية، وتهيئة البيئة المدرسية لإحداث التغيير لاطلاع المعلمين على المستجدات واشراكهم في عملية التغيير .

ويرى الباحث أن ممارسة مدير المدرسة في مجال طرق العمل يتطلب مهارات عالية في التخطيط وإدارة المشاريع وإدارة الأزمات وإحداث التغيير المطلوب، وهذا يستدعي تكثيف نشاطاته واتصالاته، ودراسة الواقع البيئي المدرسي، وبناء خطط العمل بناءً على ما هو متاح من امكانيات وموارد مادية وبشرية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تجسيد القدوة في العمل مرتبة تنازليا						
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
12	1	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة ، ويطبق على نفسه ما يتوقعه منه الآخرين.	3.86	0.90	77.2%	مرتفعة
16	2	يتحرى مدير المدرسة التزام العاملين في المدرسة بمبادئ ومعايير التعليم.	3.80	0.77	76.0%	مرتفعة
13	3	يطلب مدير المدرسة من المعلمين ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على أدائهم.	3.74	0.86	74.8%	مرتفعة
15	4	يضرب مدير المدرسة المثل بمواقف أفعاله مع القيم المشتركة في المدرسة.	3.70	0.88	74.0%	مرتفعة
14	5	يثق مدير المدرسة بالفلسفة القيادية الخاصة به.	3.57	0.86	71.4%	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.73	0.60	74.6%	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (7) أن الدرجة كانت (مرتفعة) على الفقرات (12.13.14.15.16) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (أعلى من 68%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كان المتوسط الحسابي (3.73) أي بدرجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (12) والتي تنص "يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة ، ويطبق على نفسه ما يتوقعه منه الآخرين." على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.86) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (14) والتي نصها "يثق مدير المدرسة بالفلسفة القيادية الخاصة به." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.57) وهي درجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أفندي وبافدال وصيامسول (Afandi, Bafadal & Syamsul, 2021) والذي هدفت التحقيق في ممارسات مديري المدارس في تعزيز جودة القيادة التعليمية في ثلاث مدارس إندونيسية ممتازة، وأظهرت نتائجها أن تحسين قيادة التعلم النظامي يتضمن صياغة مفهوم التعلم؛ وتحفيز المعلمين على تلقي تصور التعلم وإدراكه؛ وتطوير ثقافة تعليمية فعالة ، و تطوير بيئة تعليمية مواتية من خلال التنظيم ، والتوجيه ، وتحديد ، والتنفيذ ، والمراقبة ، والتقييم ، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة والمستدامة.

ويعزو الباحث أن تجسيد القدوة الحسنة من قبل مدير المدرسة يتطلب مننه قدوة لمعلميه ما يشري عليهم يسري عليه، ويراقب نفسه ويقوم أعماله قبل أن يحاسب المعلمين، ويلتزم بقيم المدرسة ومبادئ العمل وأخلاقياته، أفعاله تتسجم مع أقواله ويتبين ذلك من خلال ممارساته التي يلاحظها المعلمين في المدارس.

ويرى الباحث أن القيادة من الناحية الأخلاقية والاجتماعية تلزم مديري المدارس خاصة في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة وأساليبها أن يقدم التغذية الراجعة لأفعاله، ويضبط سلوكه، ويقرن ما يفعله بما يقوله حتى لا يقع تحت الانتقاد.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إلهام الرؤية المشتركة مرتبة تنازليا						
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
20	1	يظهر مدير المدرسة للمعلمين كيفية إدراك مصالحهم وطموحاتهم الذاتية.	3.90	0.85	78.0 %	مرتفعة
17	2	يضع مدير المدرسة تصور للمستقبل من خلال تخيل احتمالات مثيرة.	3.88	0.94	77.6 %	مرتفعة
21	3	يتحدث مدير المدرسة عن التوجهات المستقبلية التي تؤثر على العمل المدرسي.	3.82	0.88	76.4 %	مرتفعة
18	4	يعمل مدير المدرسة على دمج المعلمين في رؤيته للمدرسة من خلال الطموحات المشتركة.	3.63	0.95	72.6 %	مرتفعة
19	5	يصف مدير المدرسة صورة مشجعة لمستقبل المدرسة.	3.60	0.94	72.0 %	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.76	0.67	75.2 %	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (8) أن الدرجة كانت (مرتفعة) على الفقرات (17.18.19.20.21) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (أعلى من 68%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كان المتوسط الحسابي (3.76) أي بدرجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (20) والتي تنص " يظهر مدير المدرسة للمعلمين كيفية إدراك مصالحهم وطموحاتهم الذاتية." على أعلى متوسط حسابي وقيمة (3.90) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (19) والتي نصها " يصف مدير المدرسة صورة مشجعة لمستقبل المدرسة.." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.60) وهي درجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أفندي وبافدال و صيامسول (Afandi, Bafadal & Syamsul, 2021) والتي هدفت التحقيق في ممارسات مديري المدارس في تعزيز جودة القيادة التعليمية في ثلاث مدارس إندونيسية ممتازة، وقد أظهرت نتائجها أن تحسين ممارسات قادة التعلم يتحقق من خلال وتحفيز المعلمين على تلقي تصور التعلم ومستقبله وإدراكه؛ وتطوير ثقافة تعليمية فعالة، وتطوير بيئة تعليمية مواتية من خلال نظام المدخلات. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن إلهام الرؤية المشتركة يتطلب من مديري المدارس مجموعة من الممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق رؤية المدرسة وذلك باطلاع المعلمين على الرؤية ومشاركتهم في صياغتها، والعمل على تنفيذها من خلال رصد مجموعة من الأهداف، وتصور أفضل لمستقبل المدرسة بما يعود بالنفع على الجميع.

ويرى الباحث أن دعوة مدير المدرسة لمعلميه في تخيل صورة مشرقة للمدرسة يساهم في توليد أفكار ابداعية لديهم يشاركوه فيها وبناء عليها يمكن للقائد أن يبني رؤياه بمشاركة الجميع مما يجعلهم يؤمنون بهذه الرؤية ويبدلون جهدهم لتحقيقها في ظل الالتزام وتحمل المسؤولية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تشجيع القلب مرتبة تنازليا						
رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
27	1	يشارك مدير المدرسة شخصيا في تكريم المعلمين والطلبة والاحتفال بالنجاحات	3.94	0.85	%78.8	مرتفعة
24	2	يحتفل مدير المدرسة بالإنجازات من خلال توفير روح الفريق بالعمل.	3.92	0.84	%78.4	مرتفعة
23	3	يقر مدير المدرسة بمساهماته من خلال اظهار التقدير والتفوق الفردي.	3.91	0.92	%78.2	مرتفعة
26	4	يروى مدير المدرسة قصص تشجيع للمعلمين عن العمل في المدرسة لتشجيعهم.	3.87	0.93	%77.4	مرتفعة
25	5	يثني مدير المدرسة على المعلمين بوضوح عندما يحققون انجازا جيدا.	3.83	0.84	%76.6	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.89	0.65	%77.8	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (9) أن الدرجة كانت (مرتفعة) على الفقرات (22.23.24.25.26.27) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (أعلى من 68%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كان المتوسط الحسابي (3.89) أي بدرجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (27) والتي تنص " يشارك مدير المدرسة شخصيا في تكريم المعلمين والطلبة والاحتفال بالنجاحات." على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.94) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (25) والتي نصها " يثني مدير المدرسة على المعلمين بوضوح عندما يحققون انجازا جيدا." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.83) وهي درجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه نتائج دراسة الدوسري والنوح (2021) والتي تناولت تحديد المتطلبات (التنظيمية، والمادية، والبشرية) اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام، وقد أظهرت نتائجها بناء قاعدة بيانات متكاملة عن مجتمع المدرسة، وضع حوافز مادية ومعنوية تشجع التعلم المهني، وتوفير القاعة والتجهيزات التقنية اللازمة للتعلم المهني. وكانت المتطلبات البشرية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني تتمثل بتأهيل قائد المدرسة على قيادة التعلم المهني في المدرسة، وبناء فريق التعلم المهني.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن مجال تشجيع القلب كأحد الممارسات القيادية لدى مديري المدارس يظهر من خلال ما يديه قائد المدرسة من اهتمام كبير بالمعلمين ويحرص على تقديرهم واحترامهم وتكريمهم بتقدير ظروفهم المهنية والخاصة بما فيها ظروف أسرهم، وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية لتشجيعهم على تقديم ما هو أفضل. ويرى الباحث أن تشجيع المعلمين يتحقق بترسيخ مناخ تنظيمي يعزز العلاقات الانسانية، ويعامل المعلمين باحترام ويقدر إنجازاتهم لما في ذلك من نتائج ايجابية تنعكس على ممارستهم التدريسية، وتطوير أنفسهم مهنيًا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

"هل تختلف وجهات نظر المعلمين في مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟
ولإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير الجنس. ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. t-Test) ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس						
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن = 58)		ذكر (ن = 47)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.48	0.708	0.54	3.70	0.64	3.78	المجال الأول: تمكين ودعم
0.21	1.262	0.68	3.74	0.58	3.90	المجال الثاني: تحدي طرق العمل
*0.01	2.477	0.58	3.60	0.60	3.89	المجال الثالث: تجسيد القدوة في العمل.
*0.04	2.072	0.63	3.64	0.71	3.91	المجال الرابع: إلهام الرؤية المشتركة
0.045	0.745	0.57	3.85	0.75	3.94	المجال الخامس: تشجيع القلب
0.07	1.835	0.44	3.70	0.52	3.88	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير الجنس في مجال تمكين ودعم ، ومجال تحدي طرق العمل ومجال تشجيع القلب، والدرجة الكلية ، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير الجنس في مجالي تجسيد القدوة في العمل و إلهام الرؤية المشتركة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة الجالودي وبطاح (2020) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة وفقا لنظرية جيم كولينز، حيث أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

ويعزى ذلك إلى أن كلا الجنسين من المديرين يخضعان لدورات تدريبية وتأهيلية في الإدارة تساعدهم على القيام بالأدوار القيادية والإدارية من خلال ممارساتهم في مجال عملهم وطرق إدارتهم لمدارسهم وتمكينهم للمعلمين لتطوير أنفسهم وتقديم الدعم اللازم لتشجيع الإبداع من خلال تحدي ظروف العمل التقليدية وتشجيع أنفسهم على العمل والإبداع والخروج بأفكار تطويرية، في حين يعزى تفوق الذكور على الإناث في مجالي تجسيد القدوة في العمل وإلهام الرؤية المشتركة، فيعزى ذلك إلى أن الذكور بحكم تكوينهم وطريقة تفكيرهم ثباتهم الانفعالي أعلى من الإناث وهذا يساعدهم على مراجعة سلوكياتهم والانتباه لها والحرص على أن يكونوا القدوة خاصة أن الرجال لا يميلون إلى الحديث بقدر الأعمال لتكون أعمالهم مسارا يقتدى به، كما أن قدرتهم على التفكير في مسار واحد يجعلهم قادرين على إلهام الرؤية للمعلمين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
.65398	4.09	32	أقل من 5 سنوات	المجال الأول: تمكين ودعم الآخرين للعمل
.46656	3.61	48	ما بين 5 - 10 سنوات	
.54578	3.52	25	أكثر من 10 سنوات	
.59213	3.73	105	المجموع	
.64779	3.93	32	أقل من 5 سنوات	المجال الثاني: تحدي طرق العمل
.65618	3.74	48	ما بين 5 - 10 سنوات	
.63372	3.80	25	أكثر من 10 سنوات	
.64730	3.81	105	المجموع	
.66790	3.88	32	أقل من 5 سنوات	المجال الثالث: تجسيد القدوة في العمل
.59571	3.67	48	ما بين 5 - 10 سنوات	
.54074	3.66	25	أكثر من 10 سنوات	
.60870	3.73	105	المجموع	
.68938	4.09	32	أقل من 5 سنوات	المجال الرابع: إلهام الرؤية المشتركة
.66353	3.56	48	ما بين 5 - 10 سنوات	
.54074	3.73	25	أكثر من 10 سنوات	
.67929	3.76	105	المجموع	
.70818	4.10	32	أقل من 5 سنوات	

.63509	3.75	48	ما بين 5 - 10 سنوات	المجال الخامس: تشجيع القلب
.57735	3.88	25	أكثر من 10	
.65689	3.89	105	المجموع	
.52798	4.02	32	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.45952	3.66	48	ما بين 5 - 10 سنوات	
.39286	3.71	25	أكثر من 10	
.48897	3.78	105	المجموع	

والجدول التالي (7) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

الجدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المجال الأول: تمكين ودعم الأخريين للعمل	بين المجموعات	5.827	2	2.913	9.699	*.000
	داخل المجموعات	30.638	102	.300		
	المجموع	36.465	104			
المجال الثاني: تحدي طرق العمل	بين المجموعات	.692	2	.346	.823	.442
	داخل المجموعات	42.884	102	.420		
	المجموع	43.576	104			
المجال الثالث: تجسيد القدوة في العمل	بين المجموعات	1.008	2	.504	1.370	.259
	داخل المجموعات	37.526	102	.368		
	المجموع	38.533	104			
المجال الرابع: الهام الرؤية المشتركة	بين المجموعات	5.547	2	2.773	6.665	*.002
	داخل المجموعات	42.443	102	.416		
	المجموع	47.989	104			
بين المجموعات	2.373	2	1.186	2.847	.063	

		.417	102	42.504	داخل المجموعات	المجال الخامس: تشجيع القلب
			104	44.877	المجموع	
*.004	5.943	1.298	2	2.595	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.218	102	22.270	داخل المجموعات	
			104	24.865	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تحدي طرق العمل ، ومجال تجسيد القدوة في العمل ، ومجال تشجيع القلب، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تمكين ودعم الآخرين في العمل ، ومجال الهام الرؤية المشتركة ، والدرجة الكلية ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

الجدول (8) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية				
المجال	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	ما بين 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تمكين ودعم الآخرين	أقل من 5 سنوات		*0.47604	*0.56396
	من 5 - 10 سنوات			0.08792
	أكثر من 10 سنوات			
الهام الرؤية المشتركة	أقل من 5 سنوات		*0.53594	*0.36244
	من 5 - 10 سنوات			-0.17350-
	أكثر من 10 سنوات			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات		*0.35546	*0.30755
	من 5 - 10 سنوات			-0.04792-
	أكثر من 10 سنوات			

يتضح من نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير

سنوات الخدمة في مجال تمكين ودعم الآخرين في العمل ، ومجال الهام الرؤية المشتركة ، والدرجة الكلية وجاءت هذه الفروق بين من هم أقل من 5 سنوات و ما بين 5-10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات ، وبين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مدخلي(2019) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزى ذلك إلى أن المديرين الأقل خبرة رغم خبرتهم القليلة إلا أن انفتاحهم على خبرات المجتمعات المتقدمة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، وما يخضعون له من تدريب وتأهيل وتمكين تجعل إدارتهم إدارات فاعلة غير تقليدية، ويتبين ذلك من خلال ممارساتهم القيادية حيث يلاحظ على الإدارات الحديثة ميل المديرين فيها على إشراك المعلمين في القيادة والإدارة واتخاذ القرارات خاصة انهم على وعي ان المعلمين على وعي كامل بسلوك المدير لذلك يحرص المديرين الجدد على إثبات جدارتهم في الإدارة من خلال ممارساتهم القيادية.

الفرضية الثالثة" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. t-Test) ونتائج الجدول (9) يبين ذلك

الجدول (9) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي						
المجال	بكالوريوس (ن=74)		ماجستير فأعلى (ن =31)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المجال الأول: تمكين ودعم الآخرين للعمل	3.81	0.58	3.54	0.56	2.200	*0.03
المجال الثاني: تحدي طرق العمل	3.87	0.61	3.68	0.71	1.271	0.21
المجال الثالث: تجسيد القدوة في العمل.	3.79	0.61	3.59	0.58	1.569	0.12
المجال الرابع: إلهام الرؤية المشتركة	3.86	0.68	3.52	0.60	2.503	*0.01
المجال الخامس: تشجيع القلب	3.96	0.66	3.71	0.61	1.884	0.06
الدرجة الكلية	3.86	0.47	3.61	0.47	2.445	*0.01

يتضح من نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال تحدي طرق العمل ومجال تجسيد القدوة في العمل ،ومجال تشجيع القلب، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية جنوب نابلس حسب مقياس كوزيس وبوسنر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال تمكين ودعم الآخرين في العمل ومجال إلهام الرؤية المشتركة، والدرجة الكلية وكانت الفروق لصالح البكالوريوس، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مدخلي(2019) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع

لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس سواء من حملة البكالوريوس أو الماجستير فأعلى يقع على عاتقهم عبء كبير في مجال عملهم الإداري القيادي فلم تعد مهام المدير كالمسابق ولم يعد المدير بصورته التقليدية كالمسابق، بل أصبح مطالباً بأن يقوم بأعمال قيادية كالإتصال والتواصل والتعاون ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وأن يكون القدوة الحسنة في عمله للمعلمين، وقادراً على تجاوز المشكلات وتحديات العمل، أما بالنسبة لمجالتي تمكين ودعم الآخرين في العمل وإلهام الرؤية المشتركة فكانت لصالح البكالوريوس، فيعزى ذلك إلى أن غالبية المدارس مديريها من حملة البكالوريوس وحرصهم على اثبات كفاءتهم وانهم على جدارة واستحقاق للمنصب الإداري والقيادي أسوة بغيرهم من حملة الماجستير فأعلى لذلك هم حريصون على كسب ثقة المعلمين من خلال تمكينهم ودعم ابداعهم، والهام الرؤية المشتركة.

التوصيات:

1. استمرارية العمل بالممارسات القيادية الخمسة حسب مقياس كوزيس وبوسنر لما لها من تأثير ايجابي على أداء المدرسة بشكل عام.
2. تدريب مديري المدارس على الممارسات القيادية الخمسة لما لها من أثر على ممارستهم يدركها المعلمون.
1. تدريب المديرين على القيادة التشاركية لما لها من تأثير في الهام الرؤية المشتركة.
2. استمرارية الحفاظ على العلاقات الانسانية في المدارس وما ينبنى عليها من احترام وتقدير وثقة متبادلة.
3. استمرارية العمل على تأهيل المديرين في برامج دبلوم القيادة لتعزيز ممارساتهم القيادية.
4. استمرارية تشجيع القيادات المدرسية على طرق العمل القائمة على تحليل البيئي والتخطيط ورصد الأهداف ومواجهة التحديات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- البليهد، م؛ و المطيري، قرناس. (2020). الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ع12، 182 - 214.
- جاروشة، أنعام؛ أبوسمرة، محمود. (2014). العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، *مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية* ، 16(1)، 1-30.
- الجالودي، أحمد؛ بطاح، عبد الجليل. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولنز، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(1)، 528-556.
- الدوسري، مبارك ؛ و النوح، عبدالعزيز . (2021). متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات* ، ع71 ، 86 - 66.
- الروقي، مطلق؛ الشريف، طلال. (2019). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة ، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 8(8)، 151-183.
- صلاح الدين، محمد. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 42(3)، 234-314.
- فليه، فاروق؛ عبد المجيد، محمد. (2014). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

كوزيس، جيمس؛ بوسنر، باري. (2016). *تحديات القيادة كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات*، ط5، مكتبة جرير، السعودية.

محمد، عبد.(2017). جيمس م. كوزيس وباري ز. بوسنر، تقرير التعليق الفردي، إحدى عالمات Wiley التجارية.

<https://www.leadershipchallenge.com>

مدخلي، سلوى.(2019). واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية التربية، 3(184)، 53-83.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة:

Afandi, A; Bafadal, Ib& Syamsul; T, Ah.(2021). Investigating School Principals' Learning Leadership Practices in Three Indonesian Excellent Schools, *Eurasian Journal of Educational Research*, (96) p119-135.

Al-Balihid, M; & al-Mutairi, Q. (2020). Leadership practices to build a stimulating positive environment in public primary schools for girls(In Arabic). *Journal of Educational Sciences and Humanities Studies*, 12, 182-214.

Al-Dosari, M & Noah, A. (2021). Requirements for the Development of Leadership Practices Supporting Professional Learning in General Education Schools, *Journal of Arts(In Arabic). Letters and Humanities*, v. 71, 66-86.

Al-Roqi, M.& Al-Sharif, T. (2019). The Reality of Leadership and Administrative Practices in Emerging Saudi Universities (In Arabic). *International Journal of Specialized Education*, 8(8),151-183.

Cosice, J; Bosner, B. (2016). Leadership Challenges How wonderful things happen in institutions, 5th floor, Jarir Library, Saudi Arabia.

fleh, F; Abdul Majeed, M. (2014). Organizational behavior in the management of educational institutions, 3rd floor, Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Garrosh, A; Abu Samra, M. (2014). The relationship between the leadership practices of school principals and the achievement of achievement for teachers in Palestine is a field study in the schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate, *Al-Azhar University Journal, Humanities Series*, 16 (1), 1-30.

Khan, Z.K. , Akhtar, P. , Merchant, H ,. (2018). " The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals " , *International journal of human resource management* . 27 (20) , 2461-

Madkhali, S. (2019). The Reality of School Leadership Practices for Their Role in Developing Creativity among Secondary School Teachers in Asir Province, Saudi Arabia from the Perspective of Female Teachers(In Arabic). *Journal of the College of Education*, 3(184),53-83.

Michael, A. & Jambo. (2015). The effective leadership skills for high schools' managers in the state of Plateau, Nigeria. *South African Journal of Education*, 41 (3), Article 1859

Muhammad, A. (2017). James M. Cosice and Barry Z. Posner, Individual Commentary Report, one of Wiley's business scientists(In Arabic). <https://www.leadershipchallenge.com/>

Özgenel, M& Karsantik, I.(2020). Effects of School Principals' Leadership Styles on Leadership Practices, *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 8 (2), p1-13.

Salah al-Din, M. (2018). Leadership Practices Supporting Competitive Advantage in Basic Education Schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman (In Arabic). *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, 42(3), 234-314.

Umar, o; Kenayathulla, h& Hoque, k.(2021). Principal Leadership Practices and School Effectiveness in Niger State, Nigeria, *South African Journal of Education*, v41 n3 Article 1859

Walker, A; Qian, H.(2022). Developing a Model of Instructional Leadership in China, Compare: A *Journal of Comparative and International Education*, v52 n1 p147-167.