



# دولة ليبيا

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة سبها

كلية التربية البدنية

بحث تخرج ضمن متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في مجال التربية البدنية

دور القيادة التربوية لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء

المدارس الابتدائية بمدينة سبها

إعداد الطالب:

عمر محمد عمر أبوبكر

إشراف الدكتور:

إبراهيم عبد الله إكريفيت

العام الجامعي

2024/2023 م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ  
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا  
مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا  
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمَةُ

سورة البقرة

الآية (286)

## الشكر والتقدير

أشكر الله العلى القدير الذي أعانني على إتمام هذا البحث بالشكل المطلوب كما اشكر الدكتور

الفاضل (إبراهيم إكريفيت) صاحب الفضل الأكبر في اظهار هذا البحث الذي تكرم وأشرف على بحتي

والذي لم يقصر معي عند الاستعانة به بالمد باي معلومة.

واشكر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التربية البدنية

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل شخص مد لنا يد العون والمساعدة لظهار هذا البحث على اكمل

وجه، وفي الختام أتمنى من الله ان يوفقنا الى ما فيه الخير إنه نعم المولى ونعم النصير.

الطالب

## الإهداء

إلي من يستحق الحمد والشكر الله سبحانه وتعالى

قالي تعالي (ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أتيتم من العلم الا قليلا)

إلي من رببت بين أحضانهم وأنعموا عليا من رعايتهم وحنيتهم الي القلوب الطيبة الي مقلة فؤادي  
ونور عيني "عائلتي العزيزة"

الي من جمعني بهم جدران واحدة وتقاسمنا فرحنا وحزننا الي من هم معي في فرحي وحزني  
واكمال مسيرتي

"رفاقي"

الي من كان له سبب في وجودي هنا الي من ساعدني في الوصول الي النجاح.

الطالب

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	تسلسل
ب	الآية القرآنية	
ج	الشكر والتقدير	
د	الإهداء	
هـ	قائمة المحتويات	
و	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
	الفصل الأول	
2	مقدمة البحث	1.1
3	أهمية البحث	2.1
3	مشكلة البحث	3.1
4	أهداف البحث	4.1
4	تساؤلات البحث	5.1
	الفصل الثاني	
	الإطار النظري والدراسات المشابهة	0.2
6	الإطار النظري	1.2
6	ماهية القيادة	1.1.2
6	أنواع القيادة	2.1.2
7	القيادة في التربية البدنية والرياضة وعلوم الرياضة	3.1.2
8	ماهية القائد:	4.1.2
8	القادة في المجال الرياضي	5.1.2
8	السلوك المفضل للقائد	6.1.2
8	القيادة المدرسية	7.1.2
9	أهمية القيادة المدرسية	8.1.2
10	عناصر القيادة المدرسية	9.1.2
10	أدوار القيادة المدرسية	10.1.2
18	الدراسات المشابهة	2.2
	الفصل الثالث	
21	إجراءات البحث	0.3
21	منهج البحث	1.3
21	عينة البحث	2.3
21	مجالات البحث	3.3
21	أدوات جمع البيانات	4.3
22	الوسائل الإحصائية	5.3
	الفصل الرابع	

24	عرض النتائج ومناقشتها	0.4
24	عرض النتائج	1.4
24	مناقشة النتائج	2.4
	الفصل الخامس	
30	الاستنتاجات والتوصيات	0.5
30	الاستنتاجات	1.5
30	التوصيات	2.5
31	المراجع	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	التسلسل
21	توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث	1
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية واتجاهات مدرء المدارس ورتب عبارات المقياس في محور (دور المعلمين في التوجيه التربوي).	2
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية واتجاهات مدرء المدارس ورتب عبارات المقياس في محور (الاسلوب التربوي وطريقة التعامل)	3
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية واتجاهات مدرء المدارس ورتب عبارات المقياس في محور (مرجعية موثوق بها)	4

### قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	التسلسل
	النسبة المئوية لآراء مدراس حول عبارات المحور الأول	1
	النسبة المئوية لآراء مدراس حول عبارات المحور الثاني	2
	النسبة المئوية لآراء مدراس حول عبارات المحور الثالث	3



# الفصل الأول

1.1 المقدمة

2.1 أهمية البحث

3.1 مشكلة البحث

4.1 أهداف البحث

5.1 تساؤلات البحث:

## 1-1 المقدمة:

تعد التربية المحرك الرئيسي لنهضة الأمم والمسؤل الأول عن تقدم الشعوب والاداة الأكثر فاعلية للتغيير وتشكيل المستقبل لما لها من أثار إيجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به. ولذلك فلا غرابة إن وجدنا الدول المتقدمة غربا وشرقا تولي التربية جل اهتمامها وتضعها في رأس أولوياتها. ومن هنا فالتربية عند تلك الأمم تتبوء المقام الأول من بين الوسائل والإجراءات العديدة التي يستخدمها المجتمع في عملية التقدم والبناء ويتوقف نجاح التربية في أداء مهماتها على إدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المتوخاة منها. ( 74-75 )

كما تعد القيادة التربوية هي إحدى عناصر الإدارة التربوية ويقوم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة التي تعني بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييرا روتينيا الي التأثير التام علي العاملين معه في المؤسسة التربوية بما يوفر لهم فرص الابداع والتطوير وبالتالي تحقيق أهدافها يتوقف علي قدرات القائد التربوي وخصائصه وإمكانياته في توجيه العمل ورعاية العاملين معه. ( 7 : 75 )

تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات المدرسين واشباع الحاجات التي تظهر فيهم لأن المدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية والتعليمية والثقافية من أجل بناء هيكل متناغم علمياً وسلوكياً، فالمدرسة هي الميدان التي تتكاثف فيه جهود العاملين في مجال التربية والتعليم وعلى مختلف المستويات، وتقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ سياسة التعليم التي تضعها الإدارة التربوية العليا المتمثلة في الإدارة العامة للتربية ووزارة التربية على أرض الواقع. وتتجسد القيادة التربوية لمدرس التربية البدنية وعلوم الرياضة في المقدره على توجيه الطلبة من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وتستمد قوتها من استثمار المدرسين والتأثر فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضاهم الذين يعبرون بملء أرائهم بأنهم أتباع فاعلين للقائد التربوي، ويمارس المدرس العصري واجباته بسمات قيادية وإنسانية. وهذا ما يمثله دور المعلمين في الطريقة التي يديرون بها مدارسهم وأساليب العمل المتبعة منهم فإنها تمثل العمود الفقري لنجاح المعلم في أداء رسالته بصورة فعالة ومرجوه.

كما تتبوء الإدارة في العصر الحديث مكانة مهمة في حياة المجتمعات المتمدنة وتلعب دورا رئيسيا في تطورها ورقبها وهي عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة وتحتاج إليها جميع التنظيمات مهما كان نوعها ونشاطها من أجل تحقيق حياة أفضل والمدرسة باعتبارها تنظيما تربويا يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على دور المناط بالإدارة المدرسية، والمتمثل في مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تطبيقها عن طريق العمل الإنساني التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي

والمادي الذي يساعد على بعث الرغبة في العمل النشط والمنظم، ولا يتم ذلك إلا بمدبر قادر على ممارسة مهامه الإدارية والفنية بأسلوب قيادي فعال ومرن ذو قدرة على توجيه المعلمين والمتعلمين والإدارة التعليمية، قصد تحقيق الأهداف العامة والخاصة للنظام التربوي.

## 2.1 أهمية البحث

يتعامل مدرس التربية البدنية مع السلوك البشري فهو يدير مجموعة من الطلبة لهم اتجاهاتهم النفسية، وشخصياتهم الإنسانية، وقدراتهم الخاصة، وعلى مدرس التربية الرياضية أن يكون شخصاً تربوياً بوصفه أساساً للقيادة التربوية فهو يوصف بعدة مزايا شخصية ويتحلى بها ، وهو الذي يحمل الرسائل التربوية التي تؤثر في وجهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم المختلفة من خلال إدراكهم لإصالة المزايا التربوية التي يمتلكها والتي تحدد السلوك الذي يمارسه المرتبط بالثقة المتبادلة بينه وبين زملائه المعلمين الآخرين والمبنية على الأوامر والتعليمات التربوية ، والسلامة والدقة، والصدق، والوضوح، والاستقامة، والإخلاص ، والالتزام فضلاً عن علاقته التربوية مع طلبته . لدي تكمن أهمية البحث من مكانة القيادة التربوية التي تجسد السلوك التربوي كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، فهي المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة إدارية وتربوية، وهي صورة فعالة للربط ما بين المدراء والمعلمين والطلبة في المدرسة كونها تبحث في الموارد البشرية التي تعد من أهم موارد الإدارة التربوية المتمثلة بالمدرسة، فالالتزام معلم التربية البدنية وعلوم الرياضة بأنماط السلوك التربوي الذي يؤثر إيجابياً في علاقته بالمعلمين الذين معه.

## 3.1 مشكلة البحث

تعد القيادة في المنظومة التربوية منطلق حيوي لنجاحها وعماد لاستمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة لارتكازها ومؤشر لنجاحها، وهذا لما يحمله مفهوم القيادة من أهمية بالغة في تنظيم وتوجيه ونتمين الأداء التربوي للمجموعة التعليمية. فالقيادة التربوية ميزات تضيي بنيئها مجموعة من السمات لا تتوفر غيرها حيث تعمل على الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذ بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي ( 13 : 62)

كما تعتبر القيادة المدرسية من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والباحثين نظراً لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف، ومدرس التربية الرياضية كجوهر في العملية والتعليمية من جهة وباعتباره قائدا إداريا وتربويا من جهة ثانية، يلعب دورا أساسيا في العمل على تحقيق الأهداف التربوية المسيطرة حيث يظهر فيه مفهوم القائد، والذي يعرف على أنه من يقود الجماعة أو تنقاد له. ( 17 : 442)

وما رافق ذلك من انفجار معرفي هائل في مختلف المجالات المعاصرة ، فقد اصبح ينالك تأكيداً متزايد علي الدور القيادي الذي يؤديه مدرس التربية البدنية وعموم الرياضة بوصفة قائداً تربوياً يقوم بأدوار فنية وادارية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين معه بهدف تحسين العلمية التربوية كماً ونوعاً، ولا بد لمؤسسات التربوية الاستفادة من الميزات التنافسية بالتركيز والاهتمام بالمدرسين الذين يمثلون أثمن وأندر الموجودات في بيئة الإدارة التربوية ومن خلال دراسة الطالب في المدارس الابتدائية والاعدادية وكذلك اثناء فترة التدريب الميداني لاحظ الطالب أن لمدرس التربية البدنية وعلوم الرياضة دورا كبيرا وهاما في القيادة المدرسية مما دعي الباحث للتعرف علي هذا الدور القيادي من وجهة نظر مدراء المدارس .

#### **4.1 أهداف البحث**

1. التعرف على نسبة نجاح تطبيق مقياس القيادة التربوية لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بمدينة سبها.
2. تشخيص واقع ممارسات ومستويات القيادة التربوية لدى معلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية.

#### **5.1 تساؤلات البحث**

- 1- هل توجد نسبة نجاح في تطبيق مقياس القيادة التربوية لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بمدينة سبها.
- 2- هل يوجد تشخيص لواقع ممارسات ومستويات القيادة التربوية لدى معلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية.

# الفصل الثاني

1.2 الإطار النظري  
2.2 الدراسات المشابهة

## 1.2 الإطار النظري:

### 1.1.2 ماهية القيادة: -

إن مفهوم القيادة يرتبط بالجماعة أكثر من ارتباطه بالأفراد، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي يحدث بين القائد والاتباع، كما أنها سلوك يقوم به القائد المساعدة. الجماعة على تحقيق أهدافها، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الافراد والمحافظة على تماسك الجماعة، والقيادة تنبع من داخل الجماعة، ولكي تظهر القيادة لا بد ان يكون هناك تفاعل. بين الاعضاء.

فالقائدة إذن عبارة عن علاقة متبادلة بين القائد ومجموعه من الافراد يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد من أجل تحقيق أهداف الجماعة، أي انها دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع الافراد الاخرين بالجماعة، ويتطلب القيام بهذا الدور. إن يتصف القائد بالقوة والقدرة على التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. والقائد يكون على علم بأهداف وأغراض الجماعة أو الفريق)) وبعطي لها التوجيهات ويقدم لها الدعم والموارد التي تساعد على تحقيق تلك الاهداف والاعراض.

كذلك فإن مدرس التربية الرياضية بالمدرسة قائد أيضاً، فهو يقوم بتوجيه وإرشاد التلاميذ، ويحاول التأثير في سلوكهم واكتسابهم المهارات الرياضية المختلفة والصفات التربوية من خلال درس التربية الرياضية، وايضا رئيس الفريق يكون بشابة قائد لزملائه، ويكون. حلقة الوصل بين المدرب واللاعبين، ويتميز بسمات معينة تؤهله لقيادة زملائه في الملعب. ( 1 : 53-54)

### 2.1.2 أنواع القيادة:

للقيادة أنواع متعددة منها:

- القيادة الدكتاتورية.
- القيادة الديمقراطية.
- القيادة الفوضوية.
- القيادة الدكتاتورية تبني على اجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على أعضائها ما يقومون به من أعمال كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتق الاعضاء كلياً عليه.
- القيادة الديمقراطية يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل فرد من أفراد الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها. ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع

المسئوليات على الاعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الاعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجة لنشاط الجماعة.

- القيادة الفوضوية وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتحاد القرارات ولا يشترك في المناقشة او في التنقيد ولا يعمل يميل الاعضاء إلى حب القائد الفوضى، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها، أما القائد الديمقراطي. فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الاعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد أما في الجو الدكتاتوري إن الاعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد ( 6 : 222-223)

### 3.1.2 القيادة في التربية البدنية والرياضة وعلوم الرياضة

سوف يقفز إلى الاذهان وخاصة غير المتخصصين ان القيادة في مجال التربية الرياضية. وعلوم الرياضة يمكن ان توصف بأنها مجموعة من السمات والمعارف التي يمتاز بها القائد او هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف الرياضة. ولكن هذا المعنى منقوص لأنه لا يضع في الاعتبار تعدد المواقف العملية وتنوعها التي تعتبر. عاملاً أساسياً في تحديد طبيعة القائد المناسب وفي تحديد نوع القيادة اللازمة. والمناسبة للموقف.

فالقيادة إذن تعنى القدرة على ممارسة نوعا من الضغط للتأثير على سلوك الجماعة. وسوف تواجهنا حقيقة ان كل فرد في الجماعة يمكن ان نعتبره قائدا لأنه يستطيع ان يوتر في سلوك الجماعة لذلك تجدان من المفيد ان نميز بين نوعين من القيادة أولها نجم الجماعة أو القائد الطبيعي الذي تفرزه الجماعة، وهو صاحب أقوى تأثير على سلوك الافراد ولكن هذا التأثير غير رسمي، والنوع الثاني الرئيسي الرسمي للجماعة. مثل كابتن الفريق او المدرب أو المدرس مثلا وغالبا ما يكون الرئيس معيناً من قبل السلطة، لذا أنه يستمد نفوذه من السلطة العليا، ولقد ميز تلنبرج (1) Linberg بين النوعين في الابعاد التالية:

- الرئاسة تقوم نتيجة لنظم رسمي وليس نتجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرئاسة تستمد السلطة. من القوة خارجة عن الجماعة نفسها أي التعيين.  
- في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقاً لمصالحة هو حتى يحصل. على أكبر مكتب ممكن.

- الاعمال المشتركة او الجماعية في الرنان سية قليلة لعدم انتشار مبدأ التعاون وقلة التماسك  
- لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة نضال، ويعتقد الرئيس. ان تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة او امره

- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست من داخل الجماعة التي تقبل سلطة الرئيس خوفاً من العقاب وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائداً. ( 1: 217-118)

#### **4.1.2- ماهية القائد:**

القائد هو الشخص المسئول عن التخطيط، والتنظيم، ووضع الجداول، ووضع الميزانيات وشغل الوظائف، وهو الذي يمكنه ان يتفهم الاهداف المحددة بعمق وبصيرة نافذة تجعله قادر أعلى توقع النتائج بدقة بالغة. ( 1: 55)

#### **5.1.2 - القادة في المجال الرياضي:**

يعمل القادة في المجال الرياض من خلال العلاقات الشخصية المترابطة، وكذلك القيام بعملية التوجيه وتحديد الأهداف في وبناء وتشكيل الفريق. فالمدرّب الرياضي حقائق لفريقه. يجب ان يضع خطوط مفتوحة للاتصال وعلاقات شخصية جيدة مع أعضاء الفريق، وأصداف - وأغراض واضحة حتى يمكنه الارتقاء بمختلف قدرات اللاعبين البدنية والنفسية والمهارية.

القائد الرياضي هو أي فرد في جماعة سواء كانت تلك الجماعة ومؤسسه او هيئه رياضية او فريق رياضي. فعلى سبيل المثال في الاتحادات الرياضية فإن رئيس مجلس الإدارة، ومدير الاتحاد، وأمين الصندوق هم قادة كذلك في الاندية الرياضية فإن رئيس مجلس إدارة النادي، ومدير النادي، وأمين الصندوق، والمدير الاداري، والمدير الفني، والمدرّب هم قادة وكل منهم له سلطاته ومسئولياته المحددة والتي ينظمها الهيكل التنظيمي. ( 1: 55)

#### **6.1.2- السلوك المفضل للقائد:**

يفضل أعضاء الجماعة أنماط سلوكيه محددة للقائد. ويؤثر كل من العمر، والجنس والمهارة، والخبرة على نوع التوجيه والدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة التي يفضلها الاعضاء. فعلى سبيل المثال، ومن المتوقع ان يحتاج أحد الرياضيين في المستويات العليا في فترة إعادة التأهيل بعد عمليه جراحيه للرباط الصليبي بالركبة إلى مدخلات كثيرة. عند تخطيط البرامج أكثر من الرياضيين الناشئين. وفي بعض الأحيان يتعود أفراد الجماعة على أنماط سلوكية معينة ويكبرون وهم يفضلونها. فمثلاً، قد يفضل مدرب) لاهد الترقية الفرق الرياضية أسلوب القيادة الحرة او غير الموجهة حيث ان اتباع هذه. الاسلوب يتيح الفرصة للاعبين للتمتع بالفردية بعيداً عن الملعب طالما كان أدائهم - جيد أداخل الملعب، وهكذا فإنه مع نمو هذا الفريق فانهم سيظلون يفضلون هذا الاسلوب من القيادة ( 1: 55-56)

#### **7.1.2 القيادة المدرسية**



نعد القيادة المدرسية من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والباحثين نظرا لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف، ومدير المدرسة كجوهر في العملية التعليمية والتعلمية من جهة، وباعتباره قائدا إداريا وتربويا من جهة ثانية، يلعب دورا أساسيا في العمل على تحقيق الأهداف التربوية المسيطرة حيث يظهر فيه مفهوم القائد، والذي يعرف على أنه من يقود الجماعة أو تنقاد له. ( 17 : 442)

كما تظهر مفاهيم القيادة المدرسية من خلال مجموعة من المحددات أشار لها عدد من الباحثين تظهر في مهارات تتجلى في مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية، فالمهارة الفكرية تتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار.

بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورؤيته للمشاكل الواضحة وشاملة وافكاره وأحكامه صائبة وقراراته الرشيدة وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية وأن يكون قادرا على تنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديموقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

أما المهارة الفنية تتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فعلى مستوى الإدارة المدرسية وعلى مدير المدرسة مثلا أن يكون مطلع على المناهج التربوية المقررة وملما بمختلف طرائق التدريس وقادرا على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي ومجالات التكوين والتقويم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووافق المرجعية الإيديولوجية المحددة في حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها. بالإضافة إلى المهارات الإنسانية وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات والمهارة الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالا وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد عالم نفس وإنما يكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع ان يتعامل مع من يرأسهم فالقدرة على سياسة الافراد هي القيادة. ( 16 : 49)

## 8.1.2 أهمية القيادة المدرسية

موقع القيادة في المنظومة التربوية منطلق حيوي لنجاحها وعماد لاستمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة لارتكازها ومؤشر لنجاحها، وهذا لما يحمله مفهوم القيادة من أهمية بالغة في تنظيم وتوجيه وتثمين الأداء التربوي للمجموعة التعليمية.

وقد بين حديث رسول الله صل الله عليه وسلم حتى في أقل الجماعات عادة، حينما قال: إذا خرج ثلاث في السفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود. فالقيادة التربوية ميزات تضيئ بنيتها مجموعة من السمات لا تتوفر بغيرها حيث تعمل على الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذ بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي. وكذا تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة مع التشجيع المستمر والدافعية

للعاملين، وهذا بروح قيادية مسؤولة وقادرة على مشكلات العمل ومحاولة حلها. حيث أن المؤسسات التربوية والمدرسية بحاجة ماسة إلى مثل هذه المتطلبات التربوية للقيادات مميزة وواعدة تجعل من البيئة المدرسية بيئة خصبة تشجع على العمل والإبداع ( 13 : 62 )

### 9.1.2- عناصر القيادة المدرسية:

تعتبر محددات عناصر القيادة المدرسية التي يتكون منها مفهوم القائد كشرط ضروري أن يكون هذا الأخير جامعا لكل مكونات عناصر القيادة المدرسية والتي تظهر فيما يلي:

- القائد يعتبر أهم عنصر في القيادة، حيث أن القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس.

- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك منقادون وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد هذا على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في جماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما. - ظروف الموقف: الموقف هو الذي يبرز القائد فظهور الشخصية القيادية يأتي من خلال اتخاذ قرارات حاسمة في مواقف تستدعي ذلك.

- التأثير: تعتبر عملية التأثير حجر الأساس في القيادة وهي نتاج سلوك تبعه القائد مع الآخرين، ومن خلاله يتم تغيير سلوكيات الآخرين بالاتجاه الذي يرغبه فيه. عند تحليل مكونات العمل المدرسي يمكن القول إن المؤسسات التربوية والمدرسية تحتوي على كافة عناصر القيادة فمثلا مدير المدرسة يمثل القائد التربوي والمعلمون يعتبرون جماعة العمل. ( 12 : 55 )

### 10.1.2- أدوار القيادة المدرسية

من خلال التطرق إلى المفاهيم والأهمية والعناصر التي تتسم بها القيادة المدرسية يمكن تلخيص مجموعة من الأدوار تشكل صلب الأدوار التي تعمل على ممارستها في الحقول التربوية والمدرسية، ومن خلال القراءة النظرية لهذه المحددات النظرية يمكن تقسيم مهام القيادة المدرسية إلى قسمين وفق عدد من المهام منها ما هو مهام رسمية تتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري المدرسي المشار إليه في منطلقات النظام التربوي لسيرورة العمل المدرسي بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي:

- **التخطيط** من خلال رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والمتوسطة والأنية، مع وضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، حتى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فعال وناجح ويقوم بتوضيح أهداف القيادة المدرسية للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول مختلف محاور العملية التعليمية.

- **التنظيم** وهذا بتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين العاملين في الحقل المدرسي حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، وحتى يكون التوزيع ناجحاً لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يراعي عليه الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.

-**التنسيق** بين أطراف العمل المدرسي بمختلف أطرافه، وتوجيه الجميع باتجاه هدف النظام التربوي والحث على أداء تربوي بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وفي هذا على للقائد العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام عملية التنسيق ومنع شأنه من عرقلة نجاح المشروع المدرسي. بالإضافة إلى مهام غير رسمية تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين ولها بدورها تأثير بالغ في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:

-الاهتمام بالجماعات الغير رسمية.

المشاركة حيث أصبح نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والتابعين له في احتوائهم عاطفياً.

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل وغيرها من الصفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول القائد منظمته الى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل. مهارة تبصر الأهداف العامة والخاصة والإجرائية للنظام التربوي وربطها بأهداف المجتمع وفلسفته، مع

معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف القانونية. ( 14 : 133-136)

-المواصفات التي يجب توافرها في قائد العملية المدرسية والتعليمية:

- نقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يغفل عن تطابق الأخلاقيات المزدوجة سواء في حياته العامة الشخصية أو الأخلاقيات المرتبطة بأجواء العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن أتفه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة، وفي حالة اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة يتصدى لها.

- الإنجاز: القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

- إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجئ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.

- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

- العمل الجاد بإتقان والتزام فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان و عطاء كبير، كما يكون لديهم إلتزام إتجاه تلك الأعمال.

- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم تطبيق أدوات الدراسة عليهم، يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعد ضرورية لإتخاذ القرارات الصعبة.

-إستمرار الحماس: إن أغلب القادة يملكون حماسا ملهما ، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا ، فتطور القائد يتطلب حماسا حقيقيا ملهما.

مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، بل خلق جو عمل سليم وصحي خالي من التفاهات، حينها يتم تبادل الأفكار بجدية ومرونة، هذا يؤدي إلى العمل التعاوني.

إن توافر هذه الصفات في القائد التربوي تجعل العمل في الوسط المدرسي مرغوبا ومحبويا ويزيد من مستوى أداء المعلمين. ( 13 : 133-136 )

### أنماط القيادة المدرسية

يختلف الأفراد في ممارستهم القيادية وتسيير شؤون المؤسسات المكلفين بها، نتيجة لإختلاف إتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم المتعلقة بالقيادة وأساليبها، وقد يرجع الإختلاف كذلك إلى إجتهداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم الإجتماعية. حيث أن النمط القيادي هو ذلك النموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة وهذا بتعاون مع أفراد المجموعة سواء بتسلط أو حوار أو غير ذلك وتظهر هذه الأنماط فيما يلي:-

-النمط الفوضوي:

هذا النوع من القادة يحاول ترك الأمور على هواها ويحاول أن يجعل العمل والمسؤولية على جماعته، ولا يحاول الإشتراك معهم في التخطيط أو التنفيذ أو إدارة العمل، حتى مناقشته قرارات مصيرية لا يحاول التدخل فيها، إلا إذا طلب منه ذلك، وإنما يترك جميع هذه الأعمال لتابعيه، ومن أهم خصائصه:

القائد يترك لأعضاء الجماعة الحرية الكاملة دون مسؤولية في إتخاذ القرار.

القائد يمد الأفراد بالقوانين ويعرفهم على العمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل فقط. القائد لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك أفراد الجماعة القيام بما يريدون. الاجتماعات في ظل هذا النمط تتسم بطول المدة، لأن القائد يترك للجميع طرح أفكارهم ومقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة. أما بالنسبة لمزايا النمط المتساهل كشفت بعض الدراسات أن هذا النمط قد يكون جيدا او ناجحا عندما يكون المرؤوسين في مستوى عال من التعليم وذلك لأن تفويض القائد لسلطاته على نطاق واسع يحتاج كفاءة عالية.

#### -النمط الديمقراطي:

هو الذي يقدم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات المرؤوسة فهو يباشر مهامه من خلال الجماعة.

تلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار الى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من التفكير ومبادرة الجماعة، وتقوم القيادة الديمقراطية على أسس منها:

- تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطرق علمية وإنسانية.

- تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة أو كأسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المدرسة، وجعل الجميع يشعرون أن المدرسة ملكا لهم.

- مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والإلتزام بتنفيذها.

#### خصائص نمط الديمقراطي ما يلي:

-الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته.

-يناقش القائد طريقة عمل ككل مع المجموعة.

-تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.

-يتعاون أعضاء المجموعة ويتقبل بعضهم البعض.

-لا يحاول أحد من أعضاء الجماعة التقرب للقائد.

-تكثر الاقتراحات البناءة بين أعضاء الجماعة.

إن الديمقراطية تعمل على تنمية روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين وإعطائهم فرصة التعبير

عن شخصياتهم وقدراتهم، حيث تلغي السلبية التي توجد في النمط الأوتوقراطي. ( 3 : 125 )

-النمط الأوتوقراطي: فيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده وهو يقوم بكل أعمال التفكير

والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة جائرة

وقيادة عادلة وفي كلا الحالتين النمط الأوتوقراطي تسلطي في الجوهر فهو يتسبب بدوره في إثارة

الخلاف والعداء أحيانا صراحة أو ضمانا في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح

والابتكار عند المرؤوسين. ( 4 : 221 )

### خصائص النمط الأوتوقراطي ما يلي:

- الحزم والانضباط في إدارة المدرسة وعدم تقبله للنقد.

- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقا أي انه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد مرؤوسين حيث أنه إذا

غاب عن العمل يتسبب في تعطيل العمل وتدهوره لا يستمع لآراء المرؤوسين في حل مشكلات بل

يطلب عرضها عليه أولا بأول ليتولى بنفسه دراستها.

-يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

إن القيادة الأوتوقراطية تقوم على فكرة الزعامة ورغم ان هذا النوع من القيادة يؤدي الى إحكام

السلطة وانتظام العمل ولكن على حساب مرؤوسيه الا انه يخلق نوعا من الكراهية والحقد من

مرؤوسيه.

أما بنسبة للمزايا النمط الأوتوقراطي حيث أكدت نتائج الدراسات أن القيادة الأوتوقراطية ليست سلبية

في جميع الأحوال بل أحيانا قد تقضي بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من

أنماط القيادة وقد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال أزمات او في ظل الظروف الطارئة التي

تتطلب الحزم والشدّة.

بعد عرض هذه الأنماط يتضح أن النمط الأفضل استخداما في المؤسسة التربوية من طرف القيادة

المدرسية هو النمط الديمقراطي، ولا يعني هنا بالديمقراطية غياب الحزم والصرامة واستخدام العقاب

إذا لزم الأمر. بل هو جزء من الديمقراطية إضافة إلى ذلك ضرورة احترام الآخرين وإعطائهم

الحرية لإبداء آراءهم والأخذ بها إذا كانت مفيدة وبناءة، وإقامة العدل والمساواة بين عناصر العمل

المدرسي، مع مكافأة والتشجيع والتحفيز.

### - تصنيفات القيادة المدرسية

تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف القيادية التي يمارسها أفراد معينون ويكلفون بمهمة توجيه مرؤوسهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطات يمارسونها بحكم مراكزهم ووظائفهم، وفيما يلي نحاول عرض القيادة الرسمية والغير رسمية.

#### - القيادة الرسمية

هي القيادة التي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل المركز الوظيفي.

#### - القيادة الغير رسمية

وهي تلك القيادة يمارسها لبعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم يكون في مستوى إدارة تنفيذية أو الإدارة المباشرة.

#### القيادة المدرسية كمدخل لتجويد التعلم

القيادة التي تمارس مهامها وفقا للمنهج التنظيمي من لوائح وقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد عرفت العقود الأخيرة اهتماما بارزا بمنهجية تعليمية المواد حيث انصرف عدد من الباحثين على اختلاف تخصصاتهم إلى دراسة المسائل المتصلة بترقية طرائق التدريس واستمراره هذه البحوث المسلطة على مسائل التعليم والتعلم. أظهرت تخصصا قائم بذاته في الحقول التربوية واللغة النفسية، يهدف رأسا إلى تفحص وتحليل الإشكاليات في مختلف الأطوار التعليمية. التعليمية في اللغة مصدر صناعي لكلمة تعليم وهذه الأخيرة جاءت على صيغة المصدر الذي وزنه تفعيل وأصل اشتقاق تعليم من العلم وجاء في لسان العرب علم وقفه وعلم الأمر وتعلمه وأتقنه ونقول علمه العلم تعليما وعلمه إياه فتعلمه فمادة علم من علم يعلم تعليما أي وضع علامة او مارة لتدل على شيء.

إن التعليمية تعني الدراسة العلمية لطرائف التدريس وتقنياته وأشكال تنظيم حالات التعلم التي يخضع لها المتعلم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ولعل أهم الأدوار التي ينبغي على القيادة المدرسية الاضطلاع بها هم الاهتمام بتوفير مدخلات حقيقية ووسائل عملية وعلمية تسهل للمجموعة التعليمية خلق أليات لتبليغ المعارف الخاصة بالمجال بالتركيز على التفكير المسبق في محتوى مضامين التعلم المطلوب تدريسها من حيث المفاهيم الداخلة في بناء الموضوع ومن حيث تحليل العلاقات التي ترتبط ببعضها البعض، وكذا التحليل المواقف والعلاقات التعليمية والتعلمية التي تربطها ببعضها. كما يجب على القيادة المدرسية العمل على تحليل المواقف والوضعيات التعليمية التي تأتي في نهاية الفعل التعليمي والتعلمي لفهم ما جرى في عملية

التعلم، سواء تعلق الأمر بتصورات التلاميذ أو التعرف على أساليب تفكيرهم واكتشاف الطرائق التي تمكنهم من جعل القيادة المدرسية متاحة أكثر في جميع الأطوار. بالإضافة إلى تهيئة الجو المناسب للمجموعة التعليمية من خلال توفير التواصل بين مثلث العملية التعليمية (المعلم المتعلم، المادة التعليمية وهذا ما يعمل على تحقيق أهداف العمل المدرسي من خلال التوصل إلى نتائج بعد ممارسة القيادة المدرسية.

( 2 : 131 )

ولعل ما يؤكد أهمية تفعيل الأدوار المنطوقة بالقيادة المدرسية في ضرورة التدخل في محاولة معرفة وفهم وتطبيق وتحليل وتركيب وتقويم الأهداف التعليمية في جميع المستويات التعليمية والتي تظهر فيما يلي:

#### - المستوى الأول:

وهو يسبق التفكير البيداغوجي وتشكل فيه محتويات مضامين التعليم مواضيع للدراسة والتأمل وتسمح التعليمية في هذا المستوى بحصر أهم المفاهيم التي تدخل في بناء الموضوع وتحليل العلاقات التي تربط ببعضها البعض.

#### - المستوى الثاني :

هو يحقق العمل التعليمي ويتناول عمق في تحليل وضعيات تعليمية حقيقية لفهم ولتغير ما جرى فيها بدقة يتضمن هذا التحليل على الخصوص دراسة تصورات التلاميذ المتعلقة بمفهوم معين والتعرف على أسلوب تفكيرهم واكتساب الطريقة التي يتمكنون بواسطتها من معرفة ما ينتظره المدرس وأسلوب تدخله خلال الحصة وذلك للإحاطة بكل جوانب مؤثرة للعملية التعليمية.

كل المحددات المعرفية لنشاطات جودة التعليم تقتضي محور القيادة المدرسية حول تعليمية المواد من خلال الأخذ بعين الاعتبار المثلث التعليمي أو ما يسمى بالمثلث التربوي ويقصد به المعلم والمتعلم والمحتوى التعليمي. فالعملية التعليمية ترتبط في الأساس بهذه الأطراف الثلاثة، وعلى القيادة المدرسية إعطاء الأهمية القصوى في التعامل العلائقي بين هذه العناصر المكونة للعمل التعليمي.

#### تفاعل عناصر العملية التعليمية مع القيادة المدرسية

هذه الأطراف الثلاثة والتي سبق الإشارة إليها تعتبر من أهم أركان العملية التعليمية لذا سنحاول أن نسلط الضوء عليها لمعرفة مكانة ودور كل واحد منها في ظل تصورات القيادة المدرسية وتوضح فيما يلي:



- **المعلم:** يعتبر المعلم العامل الرئيسي في العملية التعليمية حيث يلعب دورا كبيرا في بناء تعليمات المتعلم، فأفضل المناهج وأحسن الطرائق وأشكال التقويم لا تحقق أهدافها بدون وجود المعلم الفعال المعد إعدادا جيدا الذي يمتلك كفاءات تعليمية جيدة.

- **المتعلم:** يعتبر المتعلم الطرف الثاني والأساسي في العملية التعليمية، ويعد محورا ومركزا للعملية التعليمية، حيث أنه المستهدف منها، ولذلك سيتوجب على القيادة المدرسية الاهتمام به من الناحية النفسية والاجتماعية وذلك من خلال مراعاة عوامل النضج العقلي والاستعداد الفطري، والدوافع والانفعالات والقدرات الفكرية والمهارات ومستوى ذكائه وما يؤثر فيه من عوامل بيئية في البيت والمجتمع.

- **المحتوى:** يعرف المحتوى بأنه المادة التعليمية التي تعتبر من أهم مصادر التعلم وما تشمل عليه من خبرات تستهدف إكساب المتعلمين الأنماط السلوكية المرغوبة فيها، تظهر في المعلومات والمعارف ومهارات وطرق التفكير والاتجاهات والقيم الاجتماعية. وذلك من أجل تحقيق النمو الشامل للمتعلمين وتعديل سلوكياتهم، وبمعنى آخر هو كل ما يشتمل عليه المتعلم من معارف إدراكية وأدائية ومهارية وقيمية واجتماعية وهذا ما يحقق نمو الشامل للتلميذ طبقا للأهداف التربوية المعتمدة في النظام التربوي.

- **الطريقة** هي الوسيلة التواصلية والتبليغية في العملية التعليمية لذلك فهي الإجراء العلمي، العملي الذي يساعد على تحقيق الأهداف البيداغوجية لعملية التعلم، بشرط تكون الطرائق التعليمية قابلة في ذاتها للتطور والارتقاء. وتظهر في خطوات متسلسلة ومنتظمة يمارسها المعلم لإيصال المعلومات وإكساب الخبرات للمتعلم لتحقيق أهداف إجرائية قابلة للملاحظة والقياس (10 : 32)

- **إنتظارات القيادة المدرسية من العملية التعليمية**

يشكل أهم انتظار للقيادة المدرسية من المثلث التعليمي تحقيق أهداف معرفية بالدرجة الأولى مع العمل على تنمية الجوانب الوجدانية والحس حركية وقد وضعت عدة صنفات تشرح الأهداف التعليمية، ولعل أهم من اشتهر بتصنيف هذه الأهداف الأكاديمي التربوي (Bloom) التي اشتملت على ستة مستويات مرتبة ترتيبا هرميا وتظهر هذه المستويات في ترتيبها وتنسيقها كالآتي:

-**المجال المعرفي:**

- **المعرفة** وتشمل القدرة على تذكر المعارف والمعلومات وما يتذكره الانسان وما يتعرف عليه من رموز ومصطلحات ومبادئ ونظريات، ويستدل على هذه المعرفة من خلال الاستجابات اللفظية للفرد.  
- **الاستيعاب والفهم:** يشير هذا المستوى إلى القدرة على فهم المادة أو الموضوع أو الأفكار التي يتعرض لها المتعلم ويشكل هذا المستوى درجة أرقى من مجرد القدرة على تذكر المعرفة أو استرجاعها.

- **التطبيق** وهذا يعني القدرة على استعمال ما تعلمه التلميذ من مواد في المرافق الجديدة، وهذا المستوى أعلى درجة من المعرفة والفهم. - **التحليل**: يشير هذا المستوى إلى قدرة المتعلم على تقسيم المادة المتعلمة إلى عناصرها المكونة لها والتي تبين معرفته بها واستيعابه لبيئتها. - **التركيب**: يشير هذا المستوى إلى قدرة المتعلم على تجميع أجزاء أو عناصر شيء ما عقليا بصورة جديدة، وينطوي ذلك على تجميع الأفكار وتركيب الجمل على نحو يتميز بالأصالة والإبداع.

- **التقويم**: يشير هذا المستوى إلى مهارة عقلية يتوصل فيها الفرد من خلالها إلى قرارات مناسبة استنادا إلى بيانات داخلية أو معايير خارجية. ( 18 : 86-89)

### **المجال الوجداني:**

- **الاستقبال** : ويقصد به مستوى الانتباه إلى الشيء أو الموضوع بحيث يصبح المتعلم مهتما به ويبدأ هذا المستوى من خلال جذب المعلم للمتعلمين إلى مواقف تعطي دافعا إلى الاهتمام بالموضوع محل الدراسة.

- **الاستجابة**: وهي مستوى الرضا والقبول أو الرفض والنفور وتزداد الفاعلية هنا عن المستوى السابق.

- **الاعتزاز بالقيمة**: يعنى هذا أن الفرد يرى أن الشيء أو الموضوع أو الظاهرة له قيمة ويكون من هذا بسبب تقدير الفرد لهذه القيمة.

- **تكوين قيمي**: يكتسب الفرد من تفاعلاته مع الحياة المجتمع والثقافة قيما متعددة وهي إذا وصل إلى درجة من النضج. - الاتصاف بتنظيم أو مركب قيمي: القيم التي يتبناها الفرد على هذا المستوى تكون قد وجدت لها مكانا في الهرم القيمي له وأصبحت ضمن نظام يتوفر فيه توافق اتساق داخلي يتحكم في سلوك الفرد. ( 9 : 55)

## **2.2 الدراسات المشابهة**

1.2.2- دراسة وعذ عبدالرحيم فرحان - سيف خليفة مطر ( 19 ) (2017) بعنوان دور القيادة التربوية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في بغداد، اشتمل مجتمع البحث على كافة مدراء المدارس الثانوية في المديریات العامة في بغداد والبالغ عددهم (86) وقد توصلت الدراسة إلى إن أثبت مقياس القيادة التربوية صلاحيته لمدرسي التربية الرياضية في المديریات العامة في بغداد وأشارت النتائج إلى .تميز أفراد عينة البحث بقدرتهم على القيادة التربوية .

**2.22. سلمان عبد الله (8)(2011)** أنماط القيادة التربوية وأثرها علي أداء الطلاب والمعلمين في المدارس ، اشتمل مجتمع البحث على كافة مدراء المدارس الثانوية في المديرية العامة في بغداد والبالغ عددهم (86) وقد توصلت الدراسة إلى إن أثبت مقياس القيادة التربوية صلاحيته لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة في بغداد وأشارت النتائج إلى تميز أفراد عينة البحث بقدرتهم على القيادة التربوية.

**3.2.2 دراسة محمد بن سعيد وآخرون (15) (2020):** النمط القيادي لا ستاد التربية البدنية والرياضية كما يراه التلاميذ، هدفت الدراسة الى البحث في النمط القيادي لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية اثناء حصة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الثانوية كما يرى ذلك التلميذ، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي إجريت الدراسة على عينة قدرها (120) تلميذ اسفرت النتائج على ان هناك نمط قيادي محبب للتلاميذ عن غيره من الانماط الاخرى وان الاستاد يعتمد كثيرا على نمط قياده الديمقراطية

**4.2.2 دراسة خلود محمد خالد (5) (2013):** أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية ،إجريت الدراسة على عينة مكونة من (185) معلما ومعلمة للتربية الرياضية للمرحلة الأساسية وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالطريقة المسحية أظهرت نتائج الدراسة ان درجة شيوع الانماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة كبيره، ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الاساسية حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الاولى و يليه النمط الدكتاتوري ، واخيرا النمط الترسلّي، بينما أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية قيد الدراسة.

**5.2.2 دراسة عبد الحكيم الصافي (11) (2022)،** القيادة الرياضية في حصة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية ، إجريت على عينة وقدرها (30) استندا وأستعان الباحث بمقياس القيادة الرياضية لمعرفة النمط القيادي الغالب على الأساتذة ، أسفرت الدراسة على ان النمط الغالب هو نمط الإثابة.

#### **الاستفادة من الدراسات السابقة:**

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة الآتي:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها.
2. تحديد هدف الدراسة وتساؤلاتها.
3. استخدام المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.
4. اختيار العينة المناسبة للدراسة.

## الفصل الثالث

0.3 إجراءات البحث

1.3 منهج البحث

- 2.3 عينة البحث
- 3.3 مجالات البحث
- 4.3 أدوات جمع البيانات
- 5.3 الوسائل الاحصائية

### 0.3 إجراءات البحث

#### 1.3 منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملائمته لأهداف البحث.

#### 2.3 عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مدراء المدارس الابتدائية بمنطقة سبها للعام الدراسي

2023 / 2024 وكان عددهم ( 26 ) وذلك حسب تصنيف الجدول التالي:

## الجدول رقم (1)

### يوضح توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث (40)

المتغيرات	الجنس	التكرار	النسبة%
الجنس			
	الذكور	22	%84
	الإناث	4	%15
	المجموع	26	

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن افراد العينة يتوزعون حسب الجنس كما يلي: تقدر نسبة الذكور ب 84% اما نسبة الإناث ب 15%، وهي نسبة متقاربة.

### 3.3 مجالات البحث:

#### 1.3.3 المجال الزمني:

تم توزيع الاستبيان علي مدراء المدارس الابتدائية بمنطقة سبها للعام الدراسي 2023 / 2024

#### 2.3.3 المجال المكاني:

إجريت الدراسة في المدارس الابتدائية بمنطقة سبها

#### 3.3.3 المجال البشري:

مدراء المدارس الابتدائية بمنطقة سبها

### 4.3 أدوات جمع البيانات:

#### صدق الاستبيان:

تم التحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان من خلال عرض الطلب الاستبيان على أربعة محكمين من المتخصصين في مجال التربية الرياضية تخصص المواد الصحية في كلية التربية البدنية سبها، وقد طلبت منهم تحكيم الاستمارة من حيث مدى صدقها في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها، ومدى صلاحيتها للتطبيق وما إذا كان هناك اقتراحات لتعديل صياغة أي من الفقرات أو المحاور. وبعد جمع الاستبيان والاطلاع على ملاحظات المحكمين، تم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم، كما تم الأخذ باقتراح البقاء على نفس الفقرات لكل محور من المحاور الثلاثة الرئيسية والتعديل في الإجابة بنعم أو لا بدلا من غالبا -دائما -أحيانا- نادرا-أبدأ مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

### التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية عن طريق الاختبار وإعادة التطبيق حيث وزعت الاستمارة على (4) من مدراء المدارس الابتدائية بمنطقة سبها من خارج عينة البحث الأساسية للدراسة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدراء المدارس الابتدائية بمنطقة سبها، حيث تمت إعادة التطبيق للاستمارة على نفس المجموعة بعد عشرة أيام وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، حيث تم أولاً حساب معامل الثبات لكل مجالات الأداة . وقد تراوحت معاملات الثبات بين 67%- 81%. وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات الكلي ، وقد بلغ 74% وهو معامل ارتباط مناسب يدل على ثبات الاستمارة.

### التجربة الأساسية :

قام الطالب بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة البحث في المدارس الابتدائية بمنطقة سبها وكانت الإجابة في خلال ثلاثة أيام من قبل مدراء المدارس حيث تم توزيع وجمع الاستمارات ومن ثم قام الطالب بتنظيم الاستمارات وبلغت عددها (26) استمارة وزعت على أفراد عينة البحث.

### 3. 5 الوسائل الإحصائية:

استخدم لمعالجة البيانات برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي.
2. الانحراف المعياري.
3. النسب المئوية.

# الفصل الرابع

0.4 عرض ومناقشة النتائج

1.4 عرض النتائج

2.4 مناقشة النتائج

0.4 عرض ومناقشة النتائج

1.4 عرض النتائج:

عرض ومناقشة التساؤل الاول (ما دور معلمي التربية البدنية في التوجيه التربوي من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بمدينة سبها).

الجدول ( 2 )



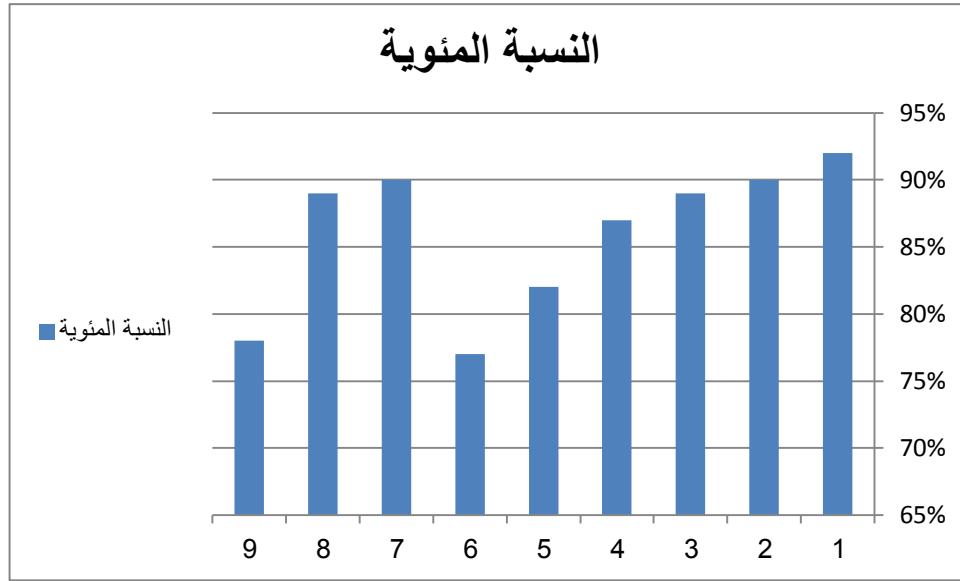
يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وإتجاهات مدراء المدارس ورتب عبارات المقياس في محور (دور المعلمين في التوجيه التربوي).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العام	الترتيب
1	ينمي المدرس في الطلبة روح التعاون والإيثار وخاصة في مجالات الإسهام في درس التربية البدنية وعلوم الرياضة للأنشطة الصفية واللاصفية.	2.76	0.25	%92	إيجابي	1
2	يسهل اندماج الطلبة الجدد ويدعم تكيفهم وتعایشهم في الصف الدراسي.	2.11	0.64	%90	إيجابي	2
3	ينمي في الطلبة القيم الاجتماعية الجيدة مثل: السلوك الأخلاقي والمساواة والعدل والتنوع...الخ).	2.45	0.51	%89	إيجابي	3
4	يحرص المدرس على توجيه الطلبة ومن حولهم بما فيه تحقيق مصالحهم على الأمد البعيد.	2.5	0.61	%87	إيجابي	4
5	يسعى لتنمية روح القيادة لديهم ويعزز فيهم سلوكيات تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.	2.13	0.47	%82	إيجابي	5
6	يستخدم مع الطلبة أساليب التحفيز التربوي الإيجابية.	2	1	%77	إيجابي	7
7	يوجه الطلبة ويراعي الذين لديهم مواهب خاصة وقدرات متفردة عالية.	2.47	0.50	%90	إيجابي	2
8	يدعم المدرس بشكل عام مع روح الإبداع والمبادرة.	2.54	0.54	%89	إيجابي	3
9	يمارس المدرس الدور الرقابي الإيجابي مع طلبته لتحقيق مزيد من الضبط السلوكي لهم.	2	1.03	%78	إيجابي	6

يتبين من الجدول ( 2 ) والشكل البياني (1) انا متوسط إجابات مدراء المدارس حول دور التوجيه التربوي لمعلمي التربية البدنية تراوح ما بين (2) الى (2.76) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري من (0.25) الى (1.03) ويتبين ايضا ان النسبة المئوية لإتجاهات مدراء المدارس تراوحت من (%90) الى (%77) وهذه النسب تدل على الدور الايجابي لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة في ( التوجيه التربوي) من وجهة نظر مدراء المدارس قيد البحث كما يتضح ان ترتيب عبارات المقياس في محور التوجيه التربوي دور المعلمين في تنمية روح التعاون في المرتبة الاولى ووكذلك دعم الطلبة الجدد توجيه الطلبة ومراعاة المواهب والقدرات العالية في المرتبة الثانية ويليهما دور المعلمين في تنمية القيم الاجتماعية الجيده ودعم روح الابداع في المرتبة الثالثة وتتفق هذة النتائج مع نتائج دراسة (.....)

### الشكل البياني (1)

يبين النسبة المئوية لأراء مدراس حول عبارات المحور الاول



جدول ( 3 )

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وإتجاهات مدراء المدارس ورتب عبارات المقياس في محور ( الاسلوب التربوي وطريقة التعامل)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العام	الترتيب
1	يراعي المدرس الظروف النفسية الخاصة بشكل منفصل لكل طالب.	1.8	0.84	%72	إيجابي	7
2	يراعي المدرس الظروف الاجتماعية الخاصة بشكل منفصل لكل طالب.	1.7	0.91	%69	إيجابي	9
3	يتعامل بشكل تربوي عادل مع جميع الطلبة دون تمييز.	2.6	0.67	%89	إيجابي	1
4	يتحاور مع الطلبة بطريقة تنمي فيهم قابليات الاستماع والمحادثة والتواصل.	2.1	0.87	%79	إيجابي	4
5	يتطرق المدرس مع طلبته للمواضيع الفكرية والثقافية العامة.	1.8	0.76	%71	إيجابي	8
6	ينقل المدرس لطلبته الخبرات والتجارب بطريقة مفهومه ومحبية وإيجابية.	2.3	0.64	%82	إيجابي	3
7	يستخدم في تعامله الشواهد والأحداث والشواخص والنماذج التاريخية لأجل بناء القدوة الحسنة ويزيد من ترسيخ وبناء القيم الاجتماعية الجيدة وخاصة في مجالات التربية البدنية وعلوم الرياضة.	1.7	0.98	%68	إيجابي	10
8	يشارك المدرس الطلبة وذويهم في النشاطات الاجتماعية العامة.	2	1.01	%77	إيجابي	5
9	يقيم أداء الطلبة وفق معايير موثوق بها.	2.8	0.30	%71	إيجابي	8
10	يتفقد جميع الطلبة للاطمئنان على سير الدراسة.	2.4	0.55	%85	إيجابي	2
11	يحرص على تطوير علاقته مع المجتمع لصالح المدرسة.	2	1.02	%76	إيجابي	6

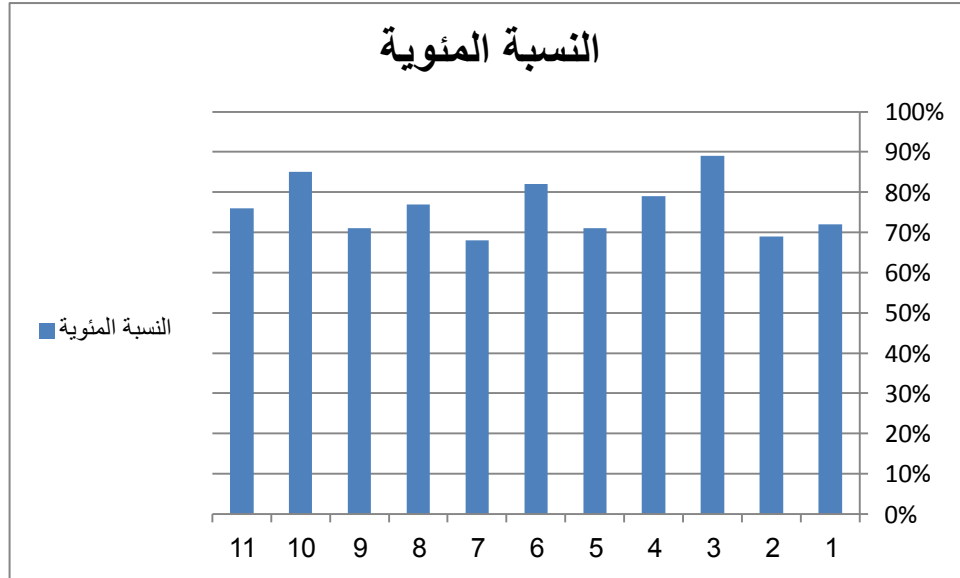
يتبين من الجدول ( 3 ) والشكل البياني (2) ان المتوسط الحسابي لإجابات مدراء المدارس تراوحت من (1.7) الى (2.6) في حين تراوحت قيمة الانحراف المعياري من (0.30) الى

(1.02) ويتبين ايضا ان النسبة المئوية لإتفاق مدراء المدارس حول عبارات مقياس (الاسلوب التربوي وطريقة التعامل تراوحت من 89%) الى 68%) نستنتج مما سبق ان الاتجاه العام فراء مدراء الداري حول الاسلوب التربوي وطريقة تعامل معلمي التربية البدية كانت إيجابية ومن خلال ترتيب عبارات المقياس نلاحظ ان تعامل معلمي التربية البدنية بشكل عادل حاز على المرتبة الاولى في حين دور المعلمين في تفقد الطلبة والاطمئنان عليهم المرتبة الثانية اما في الترتيب الثالث كان لدور المعلمين في نقل الخبرات والتجارب بطريقة مفهومة حسب راي مدراء المدارس وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة 0

.....

#### الشكل البياني (2)

يبين النسبة المئوية لأراء مدراس حول عبارات المحور الثاني



#### جدول (4)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وإتجاهات مدراء المدارس ورتب عبارات المقياس في محور ( مرجعية موثوق بها)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة	الاتجاه	الترتيب
---	----------	---------	----------	--------	---------	---------

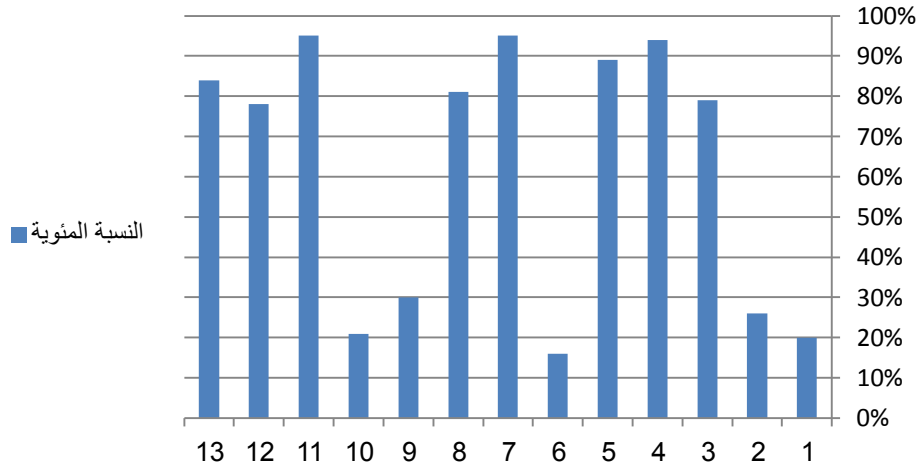
	العام	المئوية	المعياري	الحسابي		
11	سلبية	%20	1.2	0.70	يحتكم الطلبة والزملاء إلى المدرس في حاله وجود خلافات معينة.	1
9	سلبية	%26	1.1	0.85	يراجع الطلبة المدرس عند حصولهم على ضائقة مالية.	2
6	إيجابية	%79	0.89	2.2	يمد يد العون والمساعدة لجميع الطلبة.	3
2	إيجابية	%94	0.41	2.8	يعد المدرس قدوة يُحتذى بها في سلوكه وتصرفاته لمعظم الطلبة.	4
3	إيجابية	%89	0.14	2.6	يتواصل المدرس مع ذوي الطلبة ويتناقش معهم في كل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية داخل وخارج المدرسة.	5
12	سلبية	%16	1.80	0.5	يلجأ ذوي الطلبة إلى مدرس التربية البدنية وعلوم الرياضة في بعض المواقف التربوية التي تخص الطالب.	6
1	إيجابية	%95	0.45	2.8	يشجع جميع الطلبة على المشاركة في درس التربية البدنية وعلوم الرياضة.	7
5	إيجابية	%81	0.64	2.3	يحرص على طرح مشاكل الطلبة إلى مجلس المدرسين ومتابعتها.	8
8	سلبية	%30	1.1	1	يتواضع في علاقاته ، مع الطلبة وأولياء الأمور	9
10	سلبية	%21	1.14	0.70	يلبي دعوة أولياء الأمور ويشاركهم في المناسبات الاجتماعية المختلفة.	10
1	إيجابية	%95	0.47	2.8	يدعم ويشجع العمل بروح الفريق بين الطلبة.	11
7	إيجابية	%78	0.87	2.2	يحرص على الاستماع لمشاكل الطلبة ويحافظ على أسرارهم الشخصية.	12
4	إيجابية	%84	0.64	2.4	يتق أولياء الأمور بمدرس التربية البدنية وعلوم الرياضة بأمانته الأخلاقية والعلمية.	13

يتبين من الجدول (4) والشكل البياني (3) ان المتوسط الحسابي لإجابات مدراء المدارس حول محور ( مرجعية موثوق بها) تراوح ما بين (0.5) الى (2.8) في حين تراوح الإنحراف المعياري من (0.14) الى (1.80) ويتضح ايضا ان النسبة المئوية تراوحت من (16%) الى (95%) ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه العام لعبارات المقياس مختلفة منها الايجابية في العبارة (3-4-5-7-8-11-12-13) وكان الاتجاه سلبي في العبارات (1-2-6-9-10) ونستنتج مما سبق ان اراء مدراء المدارس تتفق حول دور المعلمين في تشجيع الطلبة على المشاركة في درس التربية البدنية وحاز ذلك على المرتبة الاولى ويليها في المرتبة الثانية اعتبار سلوك معلم التربية البدنية كقدوة يحتذى بها وفي المرتبة الثالثة تواصل معلمي التربية البدنية مع ذوي الطلبة ومناقشتهم في مايتعلق بالانشطة الرياضية داخل وخارج المدرسة وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (.....) ووهذا ما أكدته كلا من (.....).

### الشكل البياني (3)

يبين النسبة المئوية لأراء مدراء حول عبارات المحور الثالث

## النسبة المئوية



# الفصل الخامس

10.5 الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

2.5 التوصيات

## 1.5 الاستنتاجات:

- في حدود عينة البحث استنتج الباحث ما يلي
- ان لمعلمي التربية البدنية اتجاهات ودور إيجابي في التوجيه التربوي من وجهة نظر مدراء المدارس

- انا لمعلمي التربية البدنية اسلوب التربوي وطريقة التعامل
- يعد معلمي التربية البدنية مرجعية موثوق بها من وجهة نظر مدراء المدارس
- لمعلمي التربية البدنية دور قيادي إيجابي من وجهة مدراء المدارس الابتدائية بمدينة سبها.

## 2.5 التوصيات:

- إقامة دورات تكوينية لفائدة الأساتذة بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة حول القيادة الرياضية وزيادة فهم الانماط القيادية
- القائد في المجال الرياضي يحتاج لمعرفة علمية بموضوع القيادة والانماط القيادية وأنواع القيادة
- عقد ندوات تعنى بموضوع القيادة التربوية والقيادة الرياضية
- الاستفادة من الدراسات التي أقيمت حول القيادة في مجال الرياضة

المراجع

- 1 إخلاص محمد عبدالحفيظ -مصطفى  
حسين باهي  
الاجتماع الرياضي دار النشر مركز الكتابة للنشر الطبعة الثانية  
2004
- 2 البصيص خالد  
التدريس العلمي والفني بالمقارنة بالكفاءات والأهداف الجزائر.  
دار التنوير والتوزيع.2008
- 3 الحريري رافد .  
أثر الأنماط القيادية الإدارية. الأردن. دار الثقافة. 2007
- 4 المغربي كامل محمد .  
السلوك التنظيمي وأسس السلوك الفردي والجماعي في التنظيم  
الأردن 2010
- 5 خلود محمد خالد  
أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية  
للمرحلة الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية (2013)
- 6 خيرالدين على أعويص-عصام  
الهاللي  
الاجتماع الرياضي 1997 الطبعة الاولى دار الفكر العربي
- 7 راتب سلامة السعود.  
القيادة التربوية مفاهيم وأفاق. دار صفاء للطباعة والنشر  
والتوزيع. عمان الطبعة الاولى 2013
- 8 سلمان عبد الله  
القيادة التربوية وأثرها على أداء الطلاب والمعلمين في المدارس،  
اشتمل مجتمع البحث على كافة مدرء المدارس الثانوية في  
المديريات العامة (2011)
- 9 صالحه عبد الله يوسف عيسان.  
الأهداف التربوية والسلوكية وتطبيقاتها العملية. مسقط. مطبعة  
جامعة السلطان 1994
- 10 عادل أبو العز وآخرون.  
طرق التدريس العامة الأردن دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009
- 11 عبد الحكيم الصافي  
-القيادة الرياضية في حصة التربية البدنية والرياضية من وجهة  
نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية (2022)
- 12 عبد العزيز حوجا  
-علم النفس الاجتماعي للعمل. الجزائر. دار العرب للنشر  
والتوزيع. 2005
- 13 عياش أحمد حميل  
الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية الأردن. دار  
المسيرة للنشر والتوزيع 2009
- 14 غيان عمر محمود.  
- القيادة الفعالة والقائد الفعال. الأردن. دار إثراء للطباعة والنشر  
والتوزيع. 2009
- 15 محمد بن سعيد وآخرون  
- النمط القيادي لا ستاد التربية البدنية والرياضية كما يراه التلاميذ  
(2020)
- 16 محمد صخري  
القيادة المدرسية وتجويد العملية التعليمية جامعة عمار ثلجي  
الأغواط الجزائر 2021
- 17 محمود أمل عبد العزيز.  
الأداء القاموس ي. لبنان. دار الراتب الجامعية. 1997



- 
- 18 مصطفى خليل كسوان وآخرون. أساسيات تصميم التدريس الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2007
- 19 وعذ عبد الرحيم فرحان - سيف - بعنوان دور القيادة التربوية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في بغداد خليفة مطر (2017)