



مقال مراجعة

دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية.

* تفيدة محمود إبراهيم فهميم حسن

* الدراسة بمرحلة الدكتوراه قسم علوم التربية الفنية تخصص أصول التربية الفنية، كلية التربية الفنية جامعة حلوان.

البريد الإلكتروني: tafedamhmod@gmail.com

تاريخ المقال:

- تاريخ تسليم البحث الكامل للمجلة: 17 مارس 2022
- تاريخ القرار الأول لهيئة التحرير: 22 مارس 2022
- تاريخ موافقة هيئة التحرير على النشر: 25 مايو 2022

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية، وقد تناولت الدراسة القيادة التربوية من خلال إبراز عناصرها وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع والتدريب لقادة التربية الفنية، وخرجت الدراسة بنتائج كان أبرزها أن لأبي مؤسسة تربوية لابد لها من الانطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وان مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادر على الارتقاء بالكوادر القيادية الفنية فيها، وتستطيع القيادة التربوية أن تشكل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة قادة التربية الفنية وكيفية الاستفادة من طاقاتهم المختلفة. فتنمية مهارات القيادة التربوية في التربية الفنية تعد من أهداف التعليم والمساعدة في ترجمة الأفكار والمشاعر بصورة إبداعية فعالة ومؤثرة وإطلاق ملكات الخيال والاكتشاف والوعي فبذلك يصبح القائد (معلم التربية الفنية) يمتلك رؤية مستقبلية ومهارات قيادية تمكنه من التأثير على الآخرين وتوجيه علاقاتهم بما يخدم أهداف المؤسسة وأيضاً يمتلك المعرفة الأساسية بمفاهيم ونظريات وعمليات التربية الفنية ويمارسها بإبداع وقادر على فهم وصياغة الأهداف لمكونات العملية التعليمية وتصميم الأنشطة اللازمة والتمكن من تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التربوية، أنماط القيادة.

مقدمة:

سلوكهم". والقيادة التربوية تعنى بمفهومها الحديث " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرى مصالحها ويسعى لتحقيقها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط وتوزيع الأدوار والمسئوليات حيث الكفاءات والاستقرار البشرية والمادية.³ و توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وذلك باختلاف المعايير ووجهات النظر ومن أهم هذه التقسيمات وأكثر شيوعا التقسيم الكلاسيكي الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد حيث يحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاث أنواع وهي:

النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الحر.

النمط الأوتوقراطي(التسلط، الاستبداد):

مواصفات القائد الأوتوقراطي:

- الاعتزاز بالانفس.
- الثقة المطلقة بالانفس.
- الكبرياء.
- عدم الاعتراف بخطأه.
- القسوة حيث لا يبالي بشعور المحيطين به.
- يبحث عن القوة والنفوذ بأي ثمن.
- الاحتفاظ بأسراره وأسرار العمل لذاته.
- يلقي اللوم على معاونيه في حالة الفشل ويعمل على التقدير لنفسه في حالة النجاح.⁴

النمط الديمقراطي :

- **مواصفات القائد الديمقراطي:** يتصف القائد الديمقراطي بالصفات التالية:
- تشجيع الأفراد على مناقشة سياسة الجماعة واتخاذ القرار.
- يقدم شرح عام لخطط عمل الجماعة.
- يترك حرية الأفراد في اختيار الزملاء وتقييم العمل.
- يشارك في العمل مثل باقي أفراد الجماعة.
- يكون نقده أو مدحه للأفراد مبنيا على أسس موضوعية.
- ينسق الجهود بين العاملين.⁵

النمط الحر:

يتصف هذا النمط من قيادة بترك الحرية الواسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات ويندرج في

في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع، الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي البحث والاستمرار، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد وإبراز المشاكل التي تعترض المؤسسات، وتقديم الحلول لها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . فعملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يقود العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، وأن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة، وظروف التنظيم. والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته، وإقناعهم بان في تحقيق أهداف التنظيم نجاحا وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية، فوظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد مجموعته وإمكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه¹.

تتصل القيادة بالعديد من المجالات حول العالم، فمثلاً قد تكون إحدى المجالات هي قيادة المجتمع، والدين، والسياسة، والعمليات الانتخابية، وبالتالي يُمكن اعتبار القيادة بأنها شكل من أشكال الفن الذي يجعل الأشخاص يقومون بفعل الأشياء التي يُريدها القائد لأنهم يُريدون حقاً القيام بها، كما تتضمن القيادة أحياناً اتخاذ قرارات صعبة وسليمة ولكن يُمكن تجاوز هذه الصعوبات من خلال خلق رؤية واضحة لتحقيق الأهداف، ولقد اختلف الباحثون وعلماء الإدارة في تحديد مفهوم متفق عليه وذلك بسبب اختلاف مدارسهم ومنطلقاتهم .

وكان تعريف القيادة: لغوياً يأتي لفظ القيادة : كلمة أصلها الاسم (قِيَادَةٌ) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (قود) والقيادة قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم².

أما القيادة التربوية فيمكن تعريفها "بأنها" العملية التي يتم من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه

4- بشيرالعلاق، " تنمية المهارات الاشرافية والقيادية"، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع 2009 ، ص 101

5- محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 296.

1- كيث جرينت، القيادة: مقدمة قصيرة جداً، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة الهداوى للنشر والتوزيع، 2013، ص 9، 10

2 - <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9>

3 حسن محمد حسان ، ومحمد حسنين العجمي ، " الادارة التربوية "، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2010، ص 153

تحقيقه خاصةً في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية في مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية.

إن المؤسسات التعليمية بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، ولكن بدرجات متفاوتة ومدى متغير، وبعض التغيرات تؤثر على رؤى التعليم وإدارته مستقبلياً وتعديل النظم التعليمية برامجها الدراسية وخططها وأساليب إدارتها ومن التحديات التي تواجهه القائد التربوي الفعال :

- نوعية المواقف والمشكلات التي تواجهه في عملة.
- كيفية استخدام الأساليب المناسبة لحل المشكلات.
- صعوبة الحصول على معايير كافية لنجاح العملية التعليمية والإدارية .

ونظراً لأهمية التفكير في حياة الفرد فقد ركزت القيادة التربوية الحديثة على إعادة النظر في البرامج والمناهج والاستراتيجيات التعليمية في كافة مراحل التعليم وإعدادها بحيث تهيئ للفرد فرصاً عديدة لممارسة مهارات التفكير المختلفة والتي تساعده على ملاحقة التطورات العلمية الحديثة والاختيار الجيد للبدائل المطروحة، واتخاذ الحلول المناسبة للمواقف التي يواجهها في حياته اليومية.

يعتبر القائد "التربية الفنية" المعلم الذي يشجع ممارسة التأمل في الفرق الصفية يجب أن يكون نموذجاً يحتذى به في مجال التفكير التأملي حيث تتضمن المؤشرات الأساسية لعملية التفكير التأملي إبداء الاهتمام بأفكار الطالب واستعمال أساليب لمعالجة المشكلات وعرض خطوات التفكير عند معالجة المشكلة بدلاً من عرض النتيجة فقط ومن أجل اكتساب مهارة التفكير التأملي فإن على الطالب بمساعدة المعلم إتباع الخطوات التالية:

التأمل في الموقف والقراءة الواعية الدقيقة له حتى يتأكد من أن العبارات والمصطلحات والمفاهيم التي يحتويها الموقف تكون مألوفة.

يفحص الطالب عبارات الموقف جيداً لتحديد البيانات المعطاة فيها ثم تحديد ما هو مطلوب إيجاده (أي التمييز بين المعطيات والمطلوب).

أن يختار معلم التربية الفنية الطريقة المناسبة التي يساعد بها الطالب على أن يحدد العمليات التي ينبغي إجراؤها وترتيبها لمعالجة الموقف وذلك عن طريق مناقشة الطريقة المناسبة

إطار هذا النمط القادة الذين ليست لهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل، لذلك تركز اهتماماتهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة⁶

ومنه نستخلص أن لكل قائد نمط قيادي يتبعه وذلك حسب شخصيته وقدراته وطبيعة مرؤوسيه ونوع العمل إذ نجد القائد يتبع النمط الأوتوقراطي المتسلط الذي يحتكر السلطة ويمارس الضغط على العاملين ويجبرهم على الرضوخ لأوامره، ويتبع النمط الديمقراطي و يعطي للمرؤوسين الحرية في التعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويشركهم في اتخاذ القرارات أو يتبع النمط الحر الذي يعطي للمرؤوسين الحرية في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل، كما أثبتت الدراسات أن طبيعة العمل لها دور كبير في تحديد النمط القيادي وكذا طبيعة الأفراد (المرؤوسين) إلى المواقف التي تمارس فيها سلطة العمل.

دور القيادة التربوية في إعداد قادة التربية الفنية :

كانت التربية وما تزال طريق الأمم إلى المستقبل، ومن المشهور أن النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، بل هو العمود الفقري لبقية الأنظمة الاجتماعية؛ لما له من أهمية كبرى في حياة المجتمعات وسر نهضتها وتقدمها، والنظام التربوي - كغيره من الأنظمة- لا يقوم عموده ولا تؤدي رسالته حتى تكتمل حبات عقده، وتمسك بزمامه قيادةً تربويةً فاعلةً قادرةً على تشخيص الداء ومكامن الخلل، وتجاوز كل المعوقات والتحديات، وبما أننا نعيش ثورةً تكنولوجيةً معرفيةً متنامية، وتحولاتٍ وتغيراتٍ متسارعة، وأصبحنا نعيش في قريةٍ كونيةٍ صغيرة؛ فقد صار لزاماً على المؤسسات التربوية مجاراة التغيرات الجديدة ومواجهة متطلبات العصر الحديث من خلال تطوير وتنمية قياداتها التربوية، ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، لتتمكن من الوصول إلى بر الأمان. ولقد فرضت التطورات الحديثة والتحديات زيادة الحاجة إلى إدارةٍ قويةٍ ومرنةٍ تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعيةٍ من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج إلى أن تُقاد أكثر من أن تُدار، ونظراً للأهمية التي يحتلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التنظيمية وما يتطلبه ذلك من تغييرٍ في المهام والمسؤوليات لتتناسب والاحتياجات الجديدة، والذي أصبح هدفاً تسعى أي مؤسسة إلى

6صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص 143، 144.

يأخذى المدارس الثانوية، والتأثير الذي تركته مديرة المدرسة على العاملين في تلك المدرسة، والتراث الذي خلفته وراءها بعد مدة خدمة طويلة، والكيفية التي استطاعت بها امرأة واحدة - عملت في ظروف بالغة الصعوبة، وبفضل أسلوبها القيادي - أن تكون بمثابة الإلهام الذي أضاء الطريق للعديد من النساء لانتهاج المسار نفسه، وكان من أهم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة ما يلي: أنه تم تقديم بيان عملي توضيحي لأسلوب قيادة تحويلية في موضع الممارسة العملية. وامتد هذا التأثير إلى المعلمين والطلاب وجهات الدعم وجهات التشجيع من المجتمع. وأنه تم رصد خصال وسمات القيادة التحويلية.

دراسة بعنوان: رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة⁸ لمنال رشاد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القائد التربوي، والعوامل المؤثرة فيه، والوقوف على صفات القائد التربوي، وأهم وظائفه، وتحديد الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة كما يتصورها القادة التربويون في محافظتي القليوبية والمنوفية، والوقوف على دور النظام التعليمي تجاه هذه الأولويات على عينة قوامها (15) مديراً عاماً، و(34) مدير إدارة تعليمية، و(41) موجهاً أول لمختلف المواد الدراسية، وتعتبر هذه العينة طبقية قصدية، وتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً عالياً، مستخدمة في هذا استبانة خاصة برؤية القادة التربويين في محافظتي القليوبية والمنوفية للأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة؛ وذلك بهدف الوقوف على تصوراتهم لمستقبل التربية لإدراجها على سلم الأولويات للتعامل معها في القرن الحالي. وجاءت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات القادة التربويين على جميع المجالات تقريباً، ولصالح أصحاب الخبرة التي تزيد عن عشر سنوات، فعنصر الخبرة التربوية قد أعطى بعداً إيجابياً نحو التصورات للقادة التربويين للأولويات التربوية، وعلى هذا، فإن الخبرة أكثر من (10) سنوات يمكن اعتبارها أكثر نضجاً، وأصحابها أكثر قدرة على تحسين الأولويات الأكثر إلحاحاً للقرن الحالي.

مقارنة ممارسات القيادة التحويلية بين مديري مدارس الميثاق ومديري المدارس العامة التقليدية في لوزيانا⁹ هدفت الدراسة

لطبيعة الموقف والتي توضح للطالب الرؤية في إختيار العمليات التي توصل للحل السليم.

إن تقييم الطريقة التي اتبعت في معالجة الموقف وهل هي مناسبة أم هناك طريقة أفضل.

إن الهدف من تطبيق القيادة التربوية في التربية الفنية تجعل معلم التربية الفنية ويكون قادراً على:

- تحديد المعلومات اللازمة لفهم المشكلة المطروحة.
- سهولة الحصول وتجمع المعلومات المتاحة بشكل أسرع.
- التعامل مع النقد والاستفادة منه بطرق مختلفة والانفتاح والمسئولية الفكرية.
- ملاحظة المواقف المختلفة والاستفادة لتحقيق تغيير في السلوك والأداء لأن هذا التغيير يحدث عن طريق المعرفة وطريق الوعي الذاتي والذي يتم من خلال الملاحظة والتحليل والتقويم.

منهجية البحث :

شملت الدراسات التي تناولت دور القيادة التربوية في تطوير أداء القادة مجموعة من الرسائل العلمية (ماجستير - دكتوراه)، والمقالات البحثية (محكمة، وغير محكمة). وجاءت الدراسات مرتبطة زمنياً وبالتحديد من 2002م، إلى 2011م، وتم تصنيفها إلى دراسات تناولت القيادة التربوية ودراسات تناولت القيادة التربوية في التربية الفنية.

كما انقسمت الدراسات جغرافياً إلى جزئيين (دراسات عربية بداخل مصر ودراسات اجنبية من دول متعددة) حيث جاءت الدراسات المصرية الخاصة بالقيادة اغلبها من المكتبات المركزية بالجامعات المصرية (جامعة حلوان - جامعة القاهرة - جامعة عين شمس - جامعة المنصورة) اما الدراسات الاجنبية من دول متعددة سواء رسائل علمية أو كتب أجنبية مترجمة.

نظرا لطبيعة المشكلة تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث، وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي.

الدراسات المرتبطة :

فن القيادة: " دراسة حالة عن القيادة التحويلية"⁷ هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة حالة لأحد القادة الذي تبنى الأسلوب التحويلي

(9) Charies W. Patterson, Comparison of the transformational leadership practices of principals of Charter Schools and principals of Traditional Public Schools in Louisiana, Unpublished EdD, Louisiana Tech University, 2002.

(7) Edward Herbert Ogle, The art of being human : A case Study of transformational Leadership, Unpublished EdD, University of California, USA, 2000.

8- منال رشاد عبد الفتاح: رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 48، 2002، ص180-222.

علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة، وكل من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (وكانت هذه النتيجة غير متوقعة).
دراسة القيادة التحويلية ودافعية المعلم في المدارس العامة بمدينة نيويورك¹¹ هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مدى ممارسة مديري المدارس العامة لسلوكيات القيادة التحويلية في المدارس ودافعية المعلمين في هذه المدارس، وتحديدًا اختبرت الدراسة فرضاً ينص على أنه "كلما زادت ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية زادت دافعية المعلم". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة تشمل معلمي اليوم الكامل في المراحل المدرسية المختلفة بمدينة نيويورك (ن = 108 مدرسة) واعتمدت الدراسة على الاستبيان الإيطالي الذي أعده Leithwood & Janzi عن قيادة وإدارة المدارس، واستبانة التشخيص الوظيفي التي طورها Hackman & Oldham. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أنه لا يوجد دليل كافٍ يدعم التأثير المفترض للقيادة التحويلية على دافعية المعلمين في المدارس العامة الحضرية (حيث اقتصر البحث على المدارس الحضرية دون الريفية). ومن ثم رُفض فرض الدراسة. ويقترح البحث أن نمط القيادة التحويلية ربما لا يختلف عن الأنماط القيادية الأخرى في حفز المعلمين وزيادة دافعيتهم.

دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية في غرب بنسلفانيا¹² هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية في غرب بنسلفانيا، واستخدمت المنهج الوصفي وتكونت العينة من (59) مدير مدرسة و(425) معلماً، وتم تطبيق الاستبيان لتقدير إدراكات المعلمين والمديرين لكل من القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي بالمدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك ارتفاعاً في معدلات كل من المديرين والمعلمين لجميع أبعاد القيادة التحويلية. أن إدراك المعلمين للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس يرتبط بالمناخ المدرسي المفتوح. أن هناك علاقات قوية بين معظم أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الجهد الإضافي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية) وتوافر المناخ المدرسي الإيجابي.

إلى المقارنة بين مديري مدارس الميثاق ومديري المدارس العامة التقليدية في لوزينا في مدى ممارستهم لسلوكيات القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج السببي المقارن، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدارس الميثاق بمدينة لوزينا، واختيرت عينة مكافئة لها من المدارس العامة التقليدية كمجموعة مقارنة. وتم تطبيق استبيان للقيادة التحويلية على المديرين والمعلمين بهذه المدارس لتقدير مدى إدراكهم لممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي أن كلاً من مديري مدارس الميثاق والمدارس العامة التقليدية بمدينة لوزينا يمتلكون مهارات القيادة التحويلية، إذ إنه لا توجد فروق دالة بين المجموعتين في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأنه لا توجد فروق دالة بين إدراكات المعلمين والتقديرات الذاتية لمديري المدارس عن ممارسات القيادة التحويلية. وأنه لا يوجد إسهام للخصائص الشخصية والمهنية في إيجاد أية فروق في ممارسات القيادة التحويلية لمديري المدارس - من وجهة نظر المديرين، أما من وجهة نظر المعلمين فإن الخصائص الشخصية والمهنية للمديرين تسهم بصورة ضئيلة في هذه الممارسات.

دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على التزام المعلم ورضائه الوظيفي¹⁰ هدفت الدراسة إلى اختبار إدراكات المعلمين لسلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس واختبار علاقة هذه الإدراكات بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (74) معلماً من المشاركين في برنامج تدريبي في مجال الإدارة التعليمية وتم استخدام ثلاثة استبيانات لتقدير كل من سلوكيات القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لإدراك المعلمين أن مديري المدارس التي يعملون بها يمارسون نمط القيادة التحويلية على كل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين وأن ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة التحويلية له علاقة دالة بالروح المعنوية للعاملين عامة. وأن هناك

(12) Mooney Michael Patrick, A Study of the relationship between transformational leadership and Organizational Climate of elementary Schools in western Pennsylvania, Unpublished EdD, Duquesne University, USA, 2003.

(10) Amoroso. Paul Francis, The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction, Unpublished EdD, Seton Hall University, College of Education and Human Services, 2002.

(11) Howard Jay. Lucks, Transformational Leadership and teacher motivation across New York City Public Schools, Unpublished EdD, St. John's University USA, 2002.

للأدوار الوظيفية في عنصر القيادة، تبين أن (67%) فقط يقومون بأدوارهم الوظيفية من الوظائف الإدارية الأساسية، عدم وجود موضوعية في عملية اختيار المدير، قلة الدورات المقترحة على المديرين، التركيز على العمل الإداري الطاغي على العمل القيادي، ليس جميع مديري المدارس الابتدائية ومديراتها قادة، ضعف التقويم المتبع في تقييم مدير المدرسة، عدم التركيز على المهارات والخصائص التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الابتدائية.

دراسة تشانج "Chang"¹⁵ وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب القيادية للمديرين من خلال إدراكهم لأنفسهم، ومن خلال إدراك المعلمين لهم، واستخدمت الدراسة قائمة أساليب القيادة المتعددة العوامل لـ (Bass & Avolio, 1997)، وكذلك (MLQ5X)، بالإضافة إلى مقياس (Paul Espector, 1994) للرضا الوظيفي للمعلمين.

وجاءت نتائج الدراسة أن القيادة الفوضوية وعواملها غائبة كأسلوب قيادي، وكذلك هناك أسلوبان للقيادة (القيادة التحويلية، والقيادة العملية)، وهما خمسة مستويات، هي: (القيادة التامة - العالية - المعتدلة - المنخفضة - الضعيفة)، وأوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي مرتبط (له علاقة) بأساليب القيادة لدى المديرين، وكذلك له علامة بنجاح التقويم التربوي في تايلوان.

دراسة جويس "Joyce"¹⁶ وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار التشابهات والاختلافات في الأساليب القيادية، ودور الجنس، والصفات المميزة للثقافة الأكاديمية وسط القائدات التنفيذيات كتنوع في التصنيفات المؤسسية، وهذا التصميم البحثي قد استخدم (المقطع المستعرض) على عينة من القائدات حاصلات على الدكتوراه والماجستير بدرجة واسعة، وكذلك فئة من القائدات حاصلات على الثانوية العامة للفنون. واستخدمت في الدراسة قائمة التكوين البياني الشخصي (PDF)، وفعالية الأساليب القيادية والوصف التطابقي، وقائمة الجرد للأنماط (Lead-Self)، وقائمة جرد (Bem) لمعرفة الدور الجنسي (BSRI) (1981)، واستخدمت الدراسة التحليل الاستدلالي والوصف لتوضيح

دراسة أنماط القيادة التحويلية لمديري المدارس والمناخ المدرسي: إدراكات المعلمين في المناطق المدرسية بغرب بنسلفانيا¹³ هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والمناخ التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (183) من المعلمين في المناطق المدرسية الريفية في غرب بنسلفانيا لتقدير النمط القيادي لمديري المدارس، والمناخ المدرسي السائد حيث طبقت الدراسة على المعلمين أدايتين هما: استبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) واستبيان وصف المناخ التنظيمي Organizational Climate Description Questionnaire (ODCQ) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي. وأن كلا من العوامل التالية: نوع المدرسة، حجم المنطقة المدرسية، عدد السنوات التي عرف فيها المعلم مدير المدرسة ترتبط ارتباطاً دالاً بكل من المناخ المدرسي، وتقدير أنماط القيادة التحويلية لدى المديرين. وأن العلاقة بين المناخ المدرسي والقيادة التحويلية تقترح إمكانية وجود تأثير لمدير المدرسة على بيئة التعلم المدرسي.

دراسة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين¹⁴ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها، وكذلك هدفت إلى بحث إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الإدارية الأساسية والمعايير التي يتم وفقاً لها اختيار مديري ومديرات المدارس الابتدائية، ومهاراتهم، والخصائص التي يجب أن يتصفوا بها. وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (55) فقرة، موزعة على سبعة محاور تتمثل في الوظائف الإدارية الأساسية، وهي: (التخطيط والتقييم - الإشراف والمتابعة - اتخاذ القرار - الاتصال والعلاقات الإنسانية - التنسيق - التقويم)، وقد تم تطبيقها على (288) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية من أصل (200) معلم، وكذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع أحد اختصاصيي وزارة التربية والتعليم لمعرفة المعايير والمهارات. وجاءت نتائج الدراسة على أساس تحديد الأداء الفعال

15- Change, H.L. The Relationship of Leadership Style to Education Reform as Indicated by Teachers' Job Satisfaction. Diss.Abs.2005. Inter., Vol. 66-02 A, P. 495.
16 -Joyce, T.M. Characteristic of Leadership Styles, Sex Role, and Academic Culture of Female Leaders by Institutional Type. Diss.Abs.Inter.2005.Vol. 65-12A, P. 4490.

(13) Thomas A. Lesniewski, School superintendents' transformational leadership styles and school districts teachers' perceptions in western Pennsylvania small school districts, Unpublished EdD, Indiana University of Pennsylvania, USA, 2003.
14- رملة علي جعفر: واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد السادس، العدد الثالث، 2005، ص 281-282.

التنفيذية، والعمر، والسنوات القيادية في الشركة، والسنوات القيادية في كل الشركات، وهذه الدلالات المهمة تعني اختلافات موجودة في الأساليب القيادية المختلفة والمهارات المعرفية الإدارية، بجانب أن أسلوب القيادة الخاص بـ Selling مرتبط بدرجة عالية باستخدام المعرفة الإدارية، وأساليب القيادة التنفيذية تؤثر على المهارات المعرفية الإدارية.

دراسة بعنوان العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة¹⁸ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وعلاقة كل من الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تم ذلك على عينة قوامها (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. وقد استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات (معلومات شخصية)، واستبانة النمط القيادي الممارس من قبل مديري المدارس عبارة عن (57) فقرة موزعة على الأنماط القيادية تبعاً لنظرية (Hersey & Blanchard) في نظريتهما الموقفية (النمط الأمر، الاستشاري، المشارك، المفوض)، والاستبانة الثالثة عن الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد اشتملت على (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم تحليل المعلومات عن طريق الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية - تحليل التباين المتعدد - معامل ارتباط بيرسون - اختبار "F" الإحصائي). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً النمط الاستشاري. وأن المستوى التنظيمي للمعلمين تراوح ما بين مستوى عالٍ ومستوى متوسط. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام ترجع إلى متغيري الجنس والتخصص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي ترجع إلى متغير الخبرة في التعليم، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة في

الصفات الديموجرافية السائدة وسط هؤلاء النساء، أي من الصفات المختلفة في النمط المؤسسي، اللمحة الشخصية لنمط المستجيب كانت واضحة، حوالي (75%) من المشاركين استعانوا بمعلم خاص ونماذج لدور في مجال مهنتهم. التحليل (BSRI) (Lead-Self) أشار إلى أن هناك اختلافات ذات دلالة مهمة في الأساليب القيادية، وفي الصفات الخاصة بدور الجنس. كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن هناك دلالات اختلافية مهمة وجدت بين صفات الثقافة الأكاديمية والسلوكيات القيادية في التصنيفات المؤسسية، وأن النساء القائدات الحاصلات على الماجستير كن أكثر وصفاً للثقافة في الجامعة، ولهم أسلوب مفاوضي أو إداري، ويميلن إلى استخدام أساليب السلوكيات القيادية المكتملة في استجاباتهم، والضبط المؤسسي وجد أنه ذو علاقة مهمة بالثقافة الأكاديمية. كما أوضحت نتائج الدراسة بعض الإجراءات المشجعة التي يمكن أن تستخدمها القائدات اللاتي يرغبن في الارتقاء إلى المستويات الأكثر أو الأعلى للأساليب القيادية.

دراسة كأو "Kao":¹⁷ هدفت هذه الدراسة إلى بحث احتمالية العلاقة بين الأساليب القيادية والمهارات المعرفية الإدارية للمديرين التنفيذيين في تايوان في شركات التقنية العالية، واستخدمت هذه الدراسة علم مناهج البحث الكمي، وكذلك قائمة سلوك القائد (LBDQ) لقياس أساليب القيادة التنفيذية، وموقف المعرفة الإدارية، وهناك أربعة أساليب قيادية حددت خاصة بالسلطة التنفيذية تبعاً لاختلافات الجماعة، وسلوك الاعتبارية، والسلوك التنظيمي (المستمع - التشاركي - التفويضي)، والقائمة الديموجرافية تضمنت (النوع - السن - اللقب - العنوان - مستوى التعليم - السنوات الحالية في الشركة - تحليل البيانات، ويتضمن وصفاً تكتيكياً - إحصاء استدلالتي مثل الوسائل - النسب المئوية - ألفا كرونباخ - مقاييس الانحرافات - معامل الارتباط الدقيق لنتائج الفرد - الانحدار - تحليل الاتجاه الواحد (Anova) - تحليل الاتجاهين (Anova) - اختبارات (S-N-K). وجاءت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب القيادة التنفيذية ومهارات الإدارة المعرفية، وكذلك بين الأساليب القيادية والديموجرافية، والأكثر من ذلك أن هناك دلالة مهمة تعني اختلافات بين الأساليب القيادية بالاستماع، والعنونة

18- محمد عبود الحراشة: العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع، العدد الأول، 2006، ص 16-39.

17 -Kao, H. The Exploration of the Relationship between Taiwanese Executive Leadership Style and Knowledge Management Practice in Main Land China. Diss.Abs.Inter.2005.Vol. 66-01A, P. 65.

نحو أداء المهام وتوجه متدن نحو العاملين معهم يواجهون معدلات مرتفعة من شكاوى العاملين وقلقهم وعدم رضاهم عن العمل ، وان التوجه المرتفع للمديرين نحو العاملين غالباً ما يمثل عاملاً مساعداً لهم على زيادة توجههم نحو أداء المهام دون إحداث تأثير سلبي، و أوضحت أيضاً هذه الدراسات أن صعوبة تحديد نموذج محدد ومتميز لتحقيق المهام ، وأكدت على أنه لكي يتحقق ذلك لابد من توافر المهارات القيادية بالإضافة إلى إتباع الأساليب الحديثة في القيادة وما يتضمنه من تحفيز العاملين ومتابعة الأداء وتطويرها باستمرار ، ومشاركتهم الفعالة وبث التطوير والتغيير والفهم العالي لأسلوب المؤسسة التربوية التي يعملون بها ، والتركيز على أهمية العمل الجماعي ، ومشاركة الغالبية العظمى من داخل المؤسسة .

ومن هنا تؤكد الباحثة على أهمية دور القيادة التربوية فهي جوهر العملية التعليمية وقلبها النابض كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل ، والتأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد التربوي ، والتركيز على تنمية مهارات القادة وبناء نماذج مختلفة يمكن الاقتداء بها مع تحمل مسؤولية تطويرها.

إننا بحاجة ماسة لتمهين القيادة في الكثير من مؤسساتنا التربوية التي باتت تعاني من ضعف الأداء القيادي الضعيف، وباتت تتحمل تبعات هذه القرارات وتأثيراتها السلبية على العمل والعاملين والمستفيدين من هذه المؤسسات . لقد آنالأوان لصناعة قادتنا الموهوبين الذين يساعدون على تحسين ورفع كفاءات المؤسسات التربوية وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجالات مختلفة .

فتمتية المهارات القيادية التربوية في التربية الفنية تعد من أهداف التعليم في القرن الحادي والعشرين وذلك لكون الفنون لغات غير لفظية لها كل ما في اللغات اللفظية من مفردات وعلاقاته ومدخلات للاستخدامالاتصالي و الإبداعي و لترجمة الأفكار والمشاعر بصورة إبداعية فعالة ومؤثرة وفي مفرداتها طاقات كافية ذات قوى تعبيرية ورمزية تصعب أحياناً في اللغة اللفظية وتحفز هذه اللغة بإضافة أبعاد حيوية في الإيضاح والتعبير والتميز وإطلاق ملكات الخيال والإكتشاف والوعي فبذلك يصبح القائد (معلم التربية الفنية) يمتلك رؤى مستقبلية ومهارات قيادية تمكنه من التأثير على الآخرين وتوجيه علاقاتهم

مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ترجع إلى متغير المؤهل العلمي. وليست هناك فروق ترجع إلى المتغيرات الأخرى.

دراسات مرتبطة بالقيادة والتربية الفنية:

دراسة تصميم استراتيجيات تعليمية قائمة على استخدام المدخل التأملية لتنمية مهارات القيادة في تدريس التربية الفنية¹⁹: وتهدف الدراسة الى تحديد مهارات القيادة اللازمة في تدريس التربية الفنية ومدخلها وأساليبها وأسسها ونظريتها التربوية. وتوضح وتحديد دور المدخل التأملية في تنمية مهارات القيادة في تدريس التربية الفنية. تصميم إستراتيجية تعليمية قائمة على استخدام المدخل التأملية لتنمية مهارات القيادة في تدريس التربية الفنية. وتوصلت الباحثة إلى أنه يمكن الاستفادة من القيادة الإبداعية التحويلية في إعداد معلم التربية الفنية والتي تمكنه من متابعه مسار التغييرات في التربية الفنية والمجتمع وإحداث تغيير إبداعي في المناهج والسلوكيات من خلال القيادة الإبداعية التحويلية. و إنه يمكن الإستفادة من المدخل التأملية في إعداد القائد معلم التربية الفنية لإرتباطه بالمهارات القيادية والتعليمية في إطار مهارات القرن الحادي والعشرون، ويمكن تصميم استراتيجيه تعليميه قائمه على استخدام المدخل التأملية لتنمية مهارات القيادة التحويلية الإبداعية في تدريس التربية الفنية. وتوصلت الباحثة في تحديد مهارات القيادة اللازمة في تدريس التربية الفنية ومدخلها وأساليبها وأسسها ونظرياتها التربوية.

وجاءت الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث :

- اعطاء صورة واضحة عن البحث وطريقة إعداده.
- خطوات بناء البحث .
- كيفية عرض النتائج وطريقة تفسيرها.
- استنتجت الباحثة ان برامج التأهيل والتدريب للإداريين أثناء الخدمة لها اثر ايجابي في تطوير ادائهم ومهاراتهم القيادية

تحليل الفجوة :

تواجه المؤسسات التربوية المختلفة تحديات متعددة في عالم سريع التغيير ، ولا شك ان نجاح هذه المؤسسات يتوقف على نوعية الأسلوب المستخدم في قيادة المؤسسة فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن المديرين الذين يكون لهم توجه عال

19- تغريد يحيى أحمد الفرغلى ابراهيم : تصميم استراتيجيات تعليمية قائمة على استخدام المدخل التأملية لتنمية مهارات القيادة في تدريس التربية الفنية، ماجستير، علوم التربية الفنية ، كلية التربية الفنية ، جامعة حلوان، 2011.

5. بلبل خلف الدكرانة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص155.
6. تغريد يحيى أحمد الفرغلي إبراهيم، "تصميم استراتيجية تعليمية قائمة على استخدام المدخل التأملي لتنمية مهارات القيادة في تدريس التربية الفنية"، كلية تربية فنية، جامعة حلوان، رسالة ماجستير، 2011، ص 51، 52.
7. تغريد يحيى أحمد الفرغلي إبراهيم: تصميم استراتيجية تعليمية قائمة على استخدام المدخل التأملي لتنمية مهارات القيادة في تدريس التربية الفنية، ماجستير، علوم التربية الفنية، كلية التربية الفنية، جامعة حلوان، 2011.
8. حسن محمد حسان، ومحمد حسنين العجمي، "الادارة التربوية"، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 153.
9. رملة علي جعفر: واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد السادس، العدد الثالث، 2005، ص281-282.
10. زياد حمد القطرانة، اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2017.
11. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص143، 144.
12. طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص187.
13. عبد الغفار حنفي: محاضرات في السلوك التنظيمي، مصر مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 110.
14. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 104.
15. عبدالله فاروق، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص232.
16. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2010، ص162.
17. علي عياصرة، محمد محمود الجودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص200.
18. فاتن عوض الفوز: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص146.
19. قاسم بن عائل، "القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة"، مكتبة الرشد، 2004، ص120.
20. كيث جرينت، القيادة: مقدمة قصيرة جداً، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة الهنداوي للنشر والتوزيع، 2013، ص 9، 10.
21. محمد بن خميس بن ناصر الكواري، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء، كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص21.

بما يخدم أهداف المؤسسة وأيضاً يمتلك المعرفة الأساسية بمفاهيم ونظريات وعمليات التربية الفنية ويمارسها بإبداع وقادر على فهم وصياغة الأهداف لمكونات العملية التعليمية وتصميم الأنشطة اللازمة والتمكن من تحقيقها. و باعتبار القيادة التربوية للتربية الفنية في أمس الحاجة للتطوير والتجديد بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وذلك نظرا لعدم وجود أي دورات أو ورش تهدف لتطوير هذه القيادات، مع ضعف إعدادهم المهني والأكاديمي في هذا الاتجاه، ولحاجة الميدان إلى تحديث الأساليب المستخدمة في إعداد قياداته سواء التربوية أو الثقافية بمختلف المؤسسات المجتمعية التي تمارس فيها التربية الفنية أنشطتها.

المدخل المقترحة :

في ضوء الدراسة الحالية تقترح الباحثة الآتي :

- يحب على القادة اخذ اقتراحات وأراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل او اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح لتعاون والعمل الجماعي.
- يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام .
- الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم والاستفادة من خبراتهم.
- تدريب المديرين على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز طاقم العمل .
- الاهتمام بإعداد القائد التربوي من خلال تصميم المواقف التعليمية قائمة للتعرف على جوانب القوة والضعف تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة .

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم خميس حمادي: الكفايات القيادية اللازمة لمعلمي التربية الرياضية في المرحلة الابتدائية بمدارس مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية النفسية، جامعة البحرين، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2003، ص240-242.
2. ابراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013، ص283.
3. انس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص187.
4. بشرير العلاق: تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص101.

41. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9#cite_note-10
42. <https://www.al-jazirah.com/2018/20180117/ln20.htm>
43. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9>
44. <https://educapsy.com/services/commandement-education-148>
45. <http://www.royatp.com/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A>
22. محمد عبود الحراشنة: العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع، العدد الأول، 2006، ص 16-39.
23. ممدوح حسين الوجصي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 173.
24. مروان إبراهيم جون، القائد الإداري، دار الجاحظ، دمشق، 1993، ص 139.
25. منال رشاد عبد الفتاح: رؤية قيادات التربية والتعليم لبعض الأولويات التربوية في مستهل الألفية الثالثة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 48، 2002، ص 180-222.
26. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، ط3، 1999، ص 155.

المراجع الأجنبية :

27. Alarcon, R.R. .An Investigation of the Relationships between Officer's Ratings of their Leaders' Leadership Style and Officers' Ratings of Job Satisfaction in a Low Enforcement Environment. Diss.Abs.Inter.Vol. 2005. 66-02A, P. 667.
28. Amoroso. Paul Francis, The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction, Unpublished EdD, Seton Hall University, College of Education and Human Services, 2002.
29. Change, H.L. The Relationship of Leadership Style to Education Reform as Indicated by Teachers' Job Satisfaction. Diss.Abs.2005. inter., Vol. 66-02 A, P. 495.
30. Charies W. Patterson, Comparison of the transformational leadership practices of principals of Charter Schools and principals of Traditional Public Schools in Louisiana, Unpublished EdD, Louisiana Tech University, 2002.
31. Edward Herbert Ogle, The art of being human : A case Study of transformational Leadership, Unpublished EdD, University of California, USA, 2000.
32. Howard Jay. Lucks, Transformational Leadership and teacher motivation across New York City Public Schools, Unpublished EdD, St.John's University USA, 2002.
33. Joyce, T.M. Characteristic of Leadership Styles, Sex Role, and Academic Culture of Female Leaders by Institutional Type. Diss.Abs.Inter.2005.Vol. 65-12A, P. 4490.
34. Kao, H. The Exploration of the Relationship between Taiwanese Executive Leadership Style and Knowledge Management Practice in Main LandChina. Diss.Abs.Inter.2005.Vol. 66-01A, P. 65.
35. Mooney Michael Patrick, A Study of the relationship between transformational leadership and Organizational Climate of elementary Schools in western Pennsylvania, Unpublished EdD, Duquesne University, USA, 2003.
36. Stephen P. Robbins: Management, 4th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
37. SUSAN WARD (2020-9-17), "What Is Leadership?" , www.thebalancesmb.com, Retrieved 2021-3-18..
38. Thomas A. Lesniewski, School superintendents' transformational leadership styles and school districts teachers' perceptions in western Pennsylvania small school districts, Unpublished EdD, Indiana University of Pennsylvania, USA, 2003.
39. Tim Hannogon: The Business of leadership, AshgateAldershot, 1992,p.38.

مواقع الانترنت :

40. <http://repository.sustech.edu/bitstream/handle/123456789/12230/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB.pdf?sequence=2&isAllo wed=y>