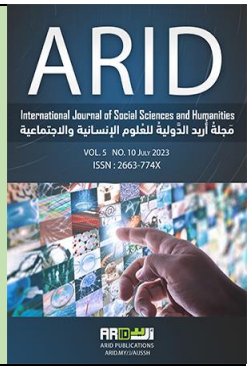
ARID Journals

ARID International Journal of Social Sciences and Humanities (AIJSSH)

Journal home page: http://arid.my/j/aijssh



مَجلةُ أُريد الدَّوليةُ للعُلومِ الإنسانية والاجتماعية

العدد العاشر، المجلد الخامس، تموز 2023 م

Educational leadership among school principals in Al Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman

Dr. Radhiya Sulaiman Nasser Alhabsi

Assistant Professor-Education and Cultural Studies-College of Arts and Sciences -University of Nizwa

القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان

د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية

أستاذ مساعد- قسم التربية والدراسات الإنسانية - كلية العلوم والآداب- جامعة نزوى - سلطنة عُمان

Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om
arid.my/0006-4726
https://doi.org/10.36772/arid.aijssh.2023.5106

ARTICLE INFO

Article history:
Received 07/11/2022
Received in revised form 11/12/2022
Accepted 04/11/2023
Available online 15/7/2023
https://doi.org/10.36772/arid.aijssh.2023.5106

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practice of school principals in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman. And a study of whether there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the estimates of the study sample members due to the study variables, gender, and years of experience. To answer the study questions, the researcher used the descriptive analytical method. The study also used a questionnaire to collect information. The study population consisted of all teachers of North Al Sharqiyah Governorate for the academic year 2020/2021, who numbered (4,494) male and female teachers.

The results showed that the degree of school principals' practice of educational leadership in the Governorate of North Al Sharqiyah in the Sultanate of Oman is very high. Above came the axis of school administration, then the axis of learning, and finally the axis of education. Its results also indicated that there were statistically significant differences between the average estimates of the study sample in the degree to which school principals practice educational leadership according to the gender variable in favour of males, and according to the variable years of experience in favour of the sample members who have experience of more than 10 years .

Keywords: Educational leadership, School administration, Learning, Education, School Principals.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان للقيادة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة. وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظة شمال الشرقية للعام الدراسي 2021/2020م، والبالغ عددهم (4494) مُعلما ومعلمة، حيث قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة وفق معادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغت 354 معلما ومعلمة. وجاءت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان مرتفعة جدا. جاء أعلاه محور الإدارة المدرسية، ثم محور التعلم، وأخيرًا محور التعليم. كما أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التعليمية، الإدارة المدرسية، التعليم، التعلم، مدير المدرسة.

أولًا: مقدمة الدراسة وأهميتها:

يقوم نجاح العملية التربوية على حسن انتقاء مديري المدارس؛ نظرا لدورهم المهم في تحقيق الأهداف التربوية، من خلال توجيه المعلمين وتشجعيهم على التفاعل الإيجابي، وتنمية دوافعهم الإيجابية أيضا، ولكي يتحقق ذلك لا بد للمدير أن يمتلك مهارات قيادية تمكنه من التأثير في العاملين لديه. وتذهب كنير Kner, L. (2019) إلى أن دور القيادة التربوية يمتد إلى خارج غرفة الصف، ليشمل دور القائد التربوي في التأثير على المعلمين وأولياء الأمور والطلبة، بل وصانعي السياسات وتوجيههم نحو هدف مشترك يتعلق بالتعليم. [1] ويعرّف أحمد (2006) القيادة التربوية بانها هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل. [2]

وتعد القيادة التعليمية من الاتجاهات الحديثة الفاعلة في مجال القيادة؛ لتحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على كفاءة قيادتها، ودرجة وعيها بالأدوار المنوطة بها تجاه المؤسسة والمجتمع.[3]. ومما لا شك فيه أن القيادات التعليمية تواجه تحديات جمّة في ظل الألفية الثالثة، مما أدى إلى تغيير فلسفة التعليم، وإعداد الاستراتيجيات الوطنية لقطاع التعلم، وبالتالي تغيير أدوار القيادات، بحيث تكون قادرة على قيادة التغيير، ومواكبة التطورات والمستجدات العالمية.

إن الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار المهمة في العملية التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام التربوي والتعليمي إلى تحقيقها، لما يمتلكه من مهارات وكفايات تمكنه من ممارسة دوره القيادي بدرجة كبيرة، ناهيك عن فهمه العميق لأدواره التعليمية المرتبطة بمهنته كقائد تعليمي. فالإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تحقق الأهداف المرصودة بكفاءة وفاعلية، وتحسن استخدام مواردها البشرية والمادية الاستخدام الأمثل. وهي بذلك إدارة واعية بمسؤولياتها وواجباتها في تهيئة الظروف المُثلى للعملية التعليمية التعلمية، مع حرصها على تقييم البرامج والأنشطة باستمرار؛ بهدف الوقوف على جوانب القوة لدعمها وتحديد الجوانب التطويرية، وبالتالي وضع خطط إجرائية بمشاركة كل من له علاقة بخدمات المدرسة التعليمية والتربوية، من داخل المدرسة وخارجها.

وينظر كل من هالينجر ومارفت Hallinger, P., & Murpht, J. (1985) إلى أن مدير المدرسة هو المسؤول الوحيد عن وضع أهداف للمدرسة، والإشراف عليها، وتطوير التدريس الذي يعزز التحصيل الدراسي، وذلك من منظور دور مدير المدرسة كقائد تعليمي. فالقيادة التعليمية الفاعلة لها أهمية كبيرة في تحقيق النجاح للمؤسسة التعليمية، [4] ويشير هالينجر Hallinger (2011) إلى أنّه يمكن تحديد المهام التي يقوم بها القائد التعليمي المتمثل في مدير المدرسة، والتي لها تأثير على عملية التعلم، وقد توصل إلى أنّ المدير بصفته قائدًا تعليميًّا عليه أن يمتلك الكفاءة والخبرات التي من خلالها يستطيع تحقيق النجاح المرجو في مدرسته، من خلال نشر رؤية وأهداف المدرسة؛ لضمان تحقيقها بالتعاون المشترك بين أعضاء مجتمع التعلم المهني المدرسي. [5]

وفيما يتعلق بجوانب تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان، فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على تجويد أداء المدرسة كنظام متكامل بكافة عناصرها ومكوناتها، من خلال اعتماد نظام تطوير الأداء المدرسي بمجالاته الثلاثة: الإدارة المدرسية، التعليم والتعلم. [6]

ولقد تنوعت الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية التي تناولت القيادة التعليمية وتطوير الأداء المدرسي في المدارس، ومن بين هذه الدراسات دراسة عقيل (2020) التعرف على دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحسين التعلم والتعليم من وجهة نظر المعلمين. ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة في تحسين التعلم والتعليم من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحسين التعلم والتعليم ككل. [7]

وهدفت دراسة جرادات وشطناوي (2020) إلى التعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس لدرجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبة إربد ككل بلغ (3.64) وبدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات مديري المدارس على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبة إربد والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة. [8]

دراسة المهدي والحارثية (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التعليمية، ودرجة الفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر معلميها، كما هدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة التعليمية الأكثر قدرة على التنبؤ بالفاعلية المدرسية. وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية "متوسطة "في أبعادها الثالثة، وكذلك جاءت مؤشرات الفاعلية المدرسية بدرجة "متوسطة، وبناء على تحليل الانحدار المتعدد أظهرت النتائج إمكانية التنبؤ بدرجة الفاعلية المدرسية من خلال بعدين من أبعاد القيادة التعليمية هما: بُعد " تعزيز المناخ الإيجابي للتعلم المدرسي"، وبُعد "إدارة البرنامج التعليمي". [9]

وهدفت دراسة أبو مديغم (2019) التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر. ولغرض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. [10]

كما جاءت دراسة سلامة (2016) تهدف إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية في دولة الإمارات المتحدة حول مدى ممارسات القيادة التعليمية لدى المديرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي: حقق البعد الأول (صياغة أهداف المدرسة) البعد الأكثر ممارسه من قبل مديري المدارس، بينما البعد السابع وهو بعد المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة جاءت أقل ممارسة. [11]

كما هدفت دراسة لايونس Lyons (2015)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أكثر مهام القيادة التعليمية ممارسة في والية نيويورك الواردة في مقياس (PIMRS) والذي قام Hallinger بوضعه عام 1983، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن: مديري المدارس رأوا أنهم يطبقون من 3 إلى 4 من المهام المحددة بصورة دائمة، جاءت وجهة نظر المعلمين أن المديرين يطبقون مهمة واحدة فقط، وكذلك أظهرت النتائج أن مديري المدارس المعترف بها ينتهجون السلوك القيادي وفق (PlMRS) بصورة أكبر من المديرين الذين ينتمون للمدارس غير المعترف بها. [12]

وأجرى عبد الله وجاسم (Abdulla & kassim (2011) دراسة نوعية بهدف اكتشاف ممارسات القيادة التعليمية بين مديري المدارس في أربعة أبعاد: تعريف ووضع أهداف المدرسة، إدارة البرنامج التعليمي، تعزيز بيئة التعلم، وتأسيس بيئة مدرسية تعاونية. اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أسلوب المسح للحصول على بيانات كمية وفق مقياس طوره هالينجر ومورفي، وبيانات نوعية عن طريق المقابلات. [13]

وللقائد المدرسي دور فاعل في العملية التعليمية، فهو المسؤول عن تنفيذ سياسات التعليم في إطار التوجهات المتجددة وخطط التطوير التربوي. لذا ينبغي أن يتغير دور مدير المدرسة من قائد إداري إلى قائد تعليمي، وأن يتصف بخصائص مهنية وشخصية، كمهارة قيادة المواقف، امتلاك مهارات الاتصال والتواصل، والتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتكوين علاقات إيجابية مع المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وفي ظل التغير في مجال القيادة التربوية، تتعدد المسؤوليات الملقاة على قائد المدرسة، حيث يوكل إليه مهام القيادة التعليمية التي تركز على جودة مخرجات العملية التعليمية التعلمية، وبينت الدراسات كدراسة المناعمة (2005) أن القيادة التعليمية تعتبر عنصرًا مهمًا في فعالية البرامج المدرسية، لتحقيق الأهداف التعليمية على الوجه المنشود، بمشاركة كافة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات، وقيادة الإبداع في إطار الجودة الشاملة.[14]

وإيمانًا بأهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية، في تخريج كوادر تعليمية تمتلك الكفايات والمهارات اللازمة بما يتلاءم ومعطيات العصر، فإنه يتطلب من مدير المدرسة تبنيّ نمط القيادة التعليمية؛ لتهيئة مناخ تعليمي مدرسي يدعم إعداد الخريجين إعدادًا شاملًا، وذلك من خلال توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العملية التعليمية التعليمة. لذا جاءت فكرة الدراسة الحالية؛ للوقوف على واقع القيادة التعليمية لدى مديري المدارس.

مشكلة الدراسة:

تلعب القيادة التعليمية دورا محوريا في جودة مخرجات الأنظمة التربوية التعليمية، ويأتي يدور مدير المدرسة كقائد تعليمي في غاية الأهمية للحرص على خلق أجيال تمتلك كفايات وقدرات ذات كفاءة عالية، تمكنهم من المساهمة الفاعلة في اقتصاد المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية. حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود قصور في أداء مدير المدارس كقادة تعليمين، فيما يتعلق بدورهم الفني على وجه الخصوص. فقد بيّنت نتائج دراسة الهاشمي (2020)، عن وجود معوقات لتطوير الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان، تتمثل في ضعف اهتمام إدارات المدارس بتحديد المخاطر والتهديدات التي تؤثر على أداء المدرسة، وقلة إشراك المعلمين في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، بالإضافة إلى ضعف متابعتهم للمستجدات في الاتجاهات الإدارية، مما يؤثر سلبًا على أداء العاملين. [15]

كما أشارت نتائج دراسة الحارثي (2014) عن درجة ممارسة متوسطة للسلوك الإبداعي لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية؛ مما يشير إلى وجود قصور في أداء مديري المدارس في جوانب ومجالات القيادة التعليمية المتمثلة في تعزيز المناخ الإيجابي في البيئة المدرسية. [16] كما أوضحت نتائج دراسة المهدي والحارثي (2019) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية متوسطة في أبعادها الثلاثة (تحديد رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتعزيز المناخ الإيجابي للتعلم المدرسي) ، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة تعزيز مهارات القيادة التعليمية لمديري المدارس، وتحسين مستوى وعيهم بأدوارهم كقادة تعلم داخل مدارسهم.

وفي ضوء ما سبق يتبين لدى الباحثة أهمية دراسة واقع القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية من وجهة نظر المعلمين. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان.
- دراسة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تُعدّ القيادة التعليمية من الاتجاهات القيادية التي لاقت اهتمامًا في السنوات الأخيرة، لذا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من أهمية الموضوع ذاته، وبالتالي تمثل إثراء للمكتبة العربية والعالمية بشكل عام في هذا المجال. وتأتي هذه الدراسة متزامنة مع توجه القائمين في وزارة التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس على القيادة التعليمية من خلال برنامج قادة المدارس بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وبالتالي قد تفيد نتائجها في تطوير ذلك البرنامج. بالإضافة إلى قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع القيادة التعليمية في سلطنة عمان بصفة عامة، فضلا عن أنها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وهي ثلاثة أبعاد: الإدارة المدرسية، التعليم، والتعلم.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على مدارس محافظة شمال الشرقية.

الحد الزماني: أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/ 2021م.

الحد البشري: حيث تمثلت عينة الدراسة في معلمي ومعلمات مدارس محافظة شمال الشرقية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التعليمية:" سلوكيات مدير المدرسة التي تؤثر على عمليتي التدريس وتعلم الطلاب، وتتضمن تحديد رسالة المدرسة، وإدارة المنهج والتعليم والإشراف على التدريس، ومراقبة تقدم الطلاب، وتحسين المناخ التعليمي". [17]

مدير المدرسة: ويعرفه عبدو (2000) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح)." [18]

محافظة شمال الشرقية: هي إحدى محافظات سلطنة عمان تقع في المنطقة الشرقية في السلطنة، وتكون المحافظة من ستة ولايات هن: ولاية إبراء، ولاية المضيبي، ولاية بدية، ولاية القابل، ولاية وادي بني خالد وولاية دماء والطائيين. [19]

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

هدف الدراسة الميدانية التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، ودراسة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، وسنوات الخبرة).

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظة شمال الشرقية للعام الدراسي 2021/2020م، والبالغ عددهم (4494) مُعلما ومعلمة (وزارة الربية والتعليم، 2020م)، [20] حيث قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة وفق معادلة ستيفن ثامبسون، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)(2012) Steven K ، وهي كالآتي:

$$n=\frac{N\times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2\div z^2\right)\right]+p(1-p)\right]}$$

أي بما يعادل (354) معلما ومعلمة، بواقع (113) من الذكور، و (241) من الإناث. حيث تم استرجاع العدد المطلوب من الاستبانات، وجميعها صالحة للدراسة والتحليل.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة، وقد تم اختيار أبعاد وفقرات الأداة بما يتناسب وأسئلة الدراسة، وأهدافها، بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، كدراسة (سلامة، 2016)، ودراسة (الموسوي، 2001)، التي تم تكييفها في ضوء مقياس هالينجر. علما بأن الدراسة تستهدف محافظة تعليمية واحدة فقط من بين (11) محافظة تعليمية بالسلطنة، وهي محافظة شمال الشرقية؛ إذ يتميز أداء مدارس المحافظة بحصول العديد من الطلبة على مراكز متقدمة في مجالات علمية مختلفة على المستوى المحلي، الاقليمي، والدولي. وقد اشتملت الأداة على ثلاثة أبعاد، هي: (الإدارة المدرسية، التعليم، والتعلم)، وتضمنت عدد (15) فقرة بمعدل (5) فقرات لكل بُعد.[21]

منهجية الدراسة: تقع الدراسة الحالية ضمن البحوث الوصفية، وهي منهجية في البحث في العلوم الاجتماعية التي تركز على وصف الظواهر كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع المعلومات.

خطوات الدراسة: لتنفيذ الدراسة قامت الباحثة بتحديد الإطار العام للدراسة: خلفية الدراسة، مشكلتها، أسئلة الدراسة البحثية، أهدافها، الأهمية، ومصطلحات الدراسة. ثم الدراسة الميدانية، وتتضمن جمع البيانات من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليلها وتفسيرها، ومناقشة النتائج وفقًا لأسئلة الدراسة. بعدها تم استخلاص النتائج في ضوء أسئلة الدراسة، والخروج بمقترحات تطويرية.

المعالجة الإحصائية: تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إدخال بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وفق أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الاتية: معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي.

جمع البيانات: استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الأداة إلكترونيا وتعميمها عن طريق نظام المراسلات إلى جميع مدارس محافظة شمال الشرقية.

الصدق:

أولا: الصدق الظاهري: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة، بعرضها قبل التطبيق على عدد من المختصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية والتعليمية؛ للتأكد من أن الأداة تخدم أهداف الدراسة. وتم الأخذ بملاحظات وأراء المختصين، وإجراء التعديلات على الأداة حتى تصبح صالحة لقياس ما وضعت له.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson (correlation coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها جاءت ما بين (0.66 -0.88)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (α=0.01)، مما يدل ذلك على أن أداة الدراسة تتمتع بمؤشرات تدل صدقها واتساق فقراتها.

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.81*
2	0.77*
3	0.87*
4	0.81*
5	0.87*
6	0.71*
7	0.86*
8	0.80*
9	0.88*
10	0.86*
11	0.83*
12	0.76*
13	0.76*
14	0.66*
15	0.82*

*دالة عند مستوى (α=0.01)

الثبات. للتحقق من الثبات تم حساب معامل ثبات ألفا لكرو نباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لجميع محاور أداة الدراسة، وللأداة ككل. حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة بين (0.82– 0.88)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.94)، مما يدل ذلك على أن أداة الدراسة تمتع بمستوى عالٍ من الثبات، ويصلح لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. ويتضح مما سبق أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات، وبالتالي فإنّ النتائج التي يمكن الحصول عليها تتسم بدرجة عالية من الضبط ويمكن الوثوق بصحتها. والجدول (2) يوضح هذه النتائج.

جدول (2): معاملات ثبات ألفا لكرو نباخ لأداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	عدد المفردات	معامل ألفا لكرو نباخ
الإدارة المدرسية	5	0.88
التعلم	5	0.88
التعليم	5	0.82
الاستبانة ككل	15	0.94

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

معيار تصحيح النتائج:

للحكم على درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الحالية، تم استخدام مقياس (ليكرت - Likert) الخماسي. ولتحديد طول الخلية، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس، للحصول على طول الخلية الصحيح، أي: (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المدى	الدرجة
1.80– 1.00	منخفضة جدا.
2.61 – 1.81	منخفضة.
3.42– 2.62	متوسطة.
4.23– 3.43	مرتفعة.
5.00 – 4.23	مرتفعة جدا.

نتائج السؤال الرئيس الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في محافظة الشرقية شمال بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقا لكل محور من محاورها، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

م	الرتبة	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	الإدارة المدرسية	4.48	0.56	مرتفعة جدا
3	2	التعلم	4.40	0.59	مرتفعة جدا
2	3	التعليم	4.37	0.67	مرتفعة جدا
		المتوسط الحسابي ككل	4.42	0.56	مرتفعة جدا

أظهرت النتائج في جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (4.37– 4.48)، جاء أعلاها محور الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (4.48) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، أما في المرتبة الثانية فقد جاء محور التعلم بمتوسط حسابي (4.40) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء محور التعليم بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا أيضا. وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ككل (4.42) مما يدل ذلك على أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية بأبعادها الثلاثة في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة جدا. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى فاعلية تأهيل وتدريب مديري المدارس على المستويين المركزي واللامركزي، وفاعلية متابعة الإشراف المدرسي لعمل المدارس، مما انعكس ايجابا على ممارسة مديري لمدارس لأبعاد القيادة التعليمية بدرجة مرتفعة جدا.

وبهذه النتيجة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة جرادات وشطناوي (2020) ودراسة سلامة (2016) إذ حقق البعد الأول (صياغة أهداف المدرسة) البعد الأكثر ممارسه من قبل مديري المدارس. كما تتفق مع دراسة الهنداوي والكيومي (2015) إذ حصل بعد إدارة البرامج التعليمية على أقل متوسط حسابي. وتختلف عن دراسة المهدي والحارثية (2019) حيث جاءت نتائج ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية بدرجة متوسطة. وللتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات، وفيما يلي عرضا لهذه النتائج حسب كل محور

المحور الأول: الإدارة المدرسية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإدارة المدرسية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يضع مدير المدرسة أهدافا لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة .	4.61	0.55	مرتفعة جدا
4	2	يُناقش مدير المدرسة أهداف المدرسة مع المعلمين في الاجتماعات الرسمية.	4.52	0.73	مرتفعة جدا
3	3	يُحدد مدير المدرسة مسؤولية تحقيق الأهداف كل فيما يخصه.	4.49	0.64	مرتفعة جدا
2	4	يستفيد مدير المدرسة من المعلومات الخاصة بتحصيل الطلبة عند وضع الأهداف.	4.40	0.66	مرتفعة جدا
5	5	يُطلع مدير المدرسة أولياء الأمور على الأهداف التعليمية للمدرسة.	4.35	0.79	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي ككل			4.48	0.56	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإدارة المدرسية تراوحت بين (4.35 -4.61) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصها " يضع مدير المدرسة أهدافا لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة " بمتوسط حسابي (4.61) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (3) التي نصها " يُطلع مدير المدرسة أولياء الأمور على الأهداف التعليمية للمدرسة." بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.48)، وتدل هذا القيمة على أن درجة ممارسة فقرات محور الإدارة المدرسية مرتفعة جدا لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية إعداد رؤية للعمل المدرسي، ومشاركة العاملين وأولياء الأمور في إعدادها وتنفيذها، وتضمين الخطة السنوية أهدافا تُركز على عمليتي التعليم والتعلم بما ينعكس إيجابا على المستوى التحصيلي للطلاب.

وتتفق الدراسة الحالية بهذه النتيجة في محور تحديد مهمة المدرسة مع دراسة Lyons (2015) حيث أشارت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون دورهم القيادي بصورة كبيرة. وتختلف مع دراسة المهدي والحارثية (2019) التي جاءت نتائج ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية بدرجة "متوسطة".

المحور الثاني: التعليم

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعليم

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	1	يُؤكد مدير المدرسة على التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة.	4.45	0.63	مرتفعة جدا
9	2	يُناقش مدير المدرسة محتوى الأنشطة الصفية مع المعلم بعد الزيارة الصفية.	4.43	0.87	مرتفعة جدا
10	3	يُنظم مدير المدرسة لقاءات فردية مع المعلمين لمناقشة مستوى التحصيل الدراسي.	4.40	0.87	مرتفعة جدا
7	4	يجتمع مدير المدرسة بمدرسي المادة الواحدة للتأكد من تنفيذهم نفس الأهداف.	4.32	0.87	مرتفعة جدا
8	5	يُراجع مدير المدرسة أعمال الطلبة أثناء تقويم أداء المعلم في الصف.	4.25	0.78	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي ككل			4.37	0.67	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التعليم تراوحت بين (4.25 -4.45) جاءت أعلاها الفقرة (6) التي نصها " يُؤكد مدير المدرسة على التوافق بين الأهداف التدريسية وأهداف المدرسة. " بمتوسط حسابي (4.45) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي نصها " يُراجع مدير المدرسة أعمال الطلبة أثناء تقويم أداء المعلم في الصف." بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.37) وهذا يدل على أن درجة ممارسة محور التعليم مرتفعة جدا لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لدورهم التعليمي في متابعة مستويات الطلاب، وتفعيل دورهم الفني في متابعة أداء المعلمين، وربط أداء المعلمين بالأهداف التعليمية التعلمية والتي هي جزء من أهداف المدرسة.

وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الحوسني (2015) التي وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس، وممارسات المعلمين التعليمية داخل فصولهم، أي عندما يهتم مدير المدرسة بممارسات تعليمية معينة، فإنّ المعلم سيعطي المزيد من الاهتمام لتلك الممارسات التعليمية. إلا أنها تختلف - أي الدراسة الحالية - مع دراسة الهنداوي والكيومي التي حصل بعد إدارة البرامج التعليمية فيها على أقل متوسط حسابي.

المحور الثالث: التعلم

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعلم

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	1	يُدعم مدير المدرسة مشاركة المعلمين لبرامج الإنماء المهني.	4.65	0.58	مرتفعة جدا
14	2	يُحفّز مدير المدرسة الطلبة المجيدين في المدرسة.	4.60	0.56	مرتفعة جدا
12	3	يُكّرم مدير المدرسة المعلمين المتميزين في الاجتماعات واللقاءات العامة.	4.41	0.88	مرتفعة جدا
15	4	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور لاطلاعهم على مستوى أبنائهم.	4.39	0.80	مرتفعة جدا
11	5	يُشارك مدير المدرسة في الأنشطة اللاصفية للمواد الدراسية.	3.98	0.99	مرتفعة
		المتوسط الحسابي ككل	4.40	0.59	مرتفعة جدا

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التعلم تراوحت بين (3.98 -4.65) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (13) التي نصها " يُدعم مدير المدرسة مشاركة المعلمين لبرامج الإنماء المهني" بمتوسط حسابي (4.65) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي نصها " يُشارك مدير المدرسة في الأنشطة اللاصفية للمواد الدراسية " بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي ككل (4.40) وتشير هذه القيمة إلى أن درجة ممارسة محور التعلم مرتفعة جدا لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تنمية مهارات المعلمين بما ينعكس على أداء الطلاب، وأهمية عنصر تحفيز العاملين والطلبة لبذل مزيد من الجهد؛ لتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية. كما يعي أهمية مشاركته لهم في الفعاليات والأنشطة التي تقيمها المدرسة، في إطار تقديم الدعم المعنوي للكوادر التدريسية والكوادر المساندة لها.

وبهذه النتيجة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2006) وكانت أهم نتائج الدراسة أن فاعلية أداء مديري المدارس في توفير الحوافز للتعليم حصل على أعلى متوسط. وتختلف مع دراسة المهدي والحارثية (2019) التي جاءت نتائج بُعد تعزيز المناخ الإيجابي بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق التي تعزى لمتغير الجنس:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في أبعادها الثلاثة؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) وجدول (8) يوضح هذه النتائج.

جدول (8): نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	52	4.78	0.50	5.68	208	0.000
أنثى	158	4.30	0.53			

يتضح من الجدول(8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت (208) = 5.68، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الذكور على رفع مستويات التحصيل الدراسي للطلاب، وذلك بالاهتمام الكبير بكافة الأنشطة والممارسات التي من شأنها تحسين مستوياتهم، خاصة في ظل تقدم الطالبات في نتائج التحصيل الدراسي في العديد من المسابقات الدولية، كدراسة التيمز للعلوم والرياضيات والبيرز في اللغة العربية. وبذلك تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الهنداوي والكيومي (2015) التي جاءت نتائجها بوجود فروق داله إحصائيا في تقديرات أفراد العينة على البعد الأول (إنشاء رسالة مدرسية) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما تختلف عن دراسة مع دراسة جرادات وشطناوي (2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات مديري المدارس على جميع مجالات درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة، وجدول (9) يوضح هذه النتائج.

جدول (9): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
10 سنوات فأقل	71	4.22	0.47	3.79	208	0.000
أكثر من 10 سنوات	139	4.52	0.58			

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ت (208) = 3.79، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح افراد العينة الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الخبرة أسهمت في تحسين درجة ممارسة مديري المدارس في مجالات القيادة التعليمية التي اعتمدتها الباحثة في الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة هنا إلى عدم اتفاق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حمدان (1433ه) التي أشارت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة حول الأداء لمتغير سنوات الخبرة وكان لصالح الفئة ذو الخبرة من5 سنوات فأقل.

ملخص النتائج والتوصيات:

النتائج:

- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (4.37– 4.48)، جاء أعلاها محور الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (4.48) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، أما في المرتبة الثانية فقد جاء محور التعلم بمتوسط حسابي (4.40) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء محور التعليم بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا أيضا. وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ككل (4.42) مما يدل ذلك على أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعة جدا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت (208) = 5.68، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ت (208) = 3.79، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

التوصيات:

- تنمية قدرات مديري المدارس في مجالي التعليم والتعلم؛ بما ينعكس إيجابا على نوعية وجودة المخرجات التعليمية.
- تفعيل التقييم الخارجي لأداء المدارس عن طريق فرق مركزية، تضم مختصين من المديريات التعليمية وديوان عام الوزارة، وبالتالي تصنيف الدارس وفقا لمستوى الأداء.
- التوسع في تدريب جميع مديري مدارس السلطنة على القيادة التعليمية، ضمن برنامج القيادة المدرسية بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وعدم الاقتصار على المنتدبين منهم.
- الاستمرار في تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي، ضمن منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية.
- إجراء دراسة نوعية لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء مفاهيم القيادة التعليمية في سلطنة عمان.

قائمة المصادر والمراجع:

[1] Kner, L.(2019). Three Essential Elements of Educational Leadership. https://www.northeastern.edu/graduate/blog/educational-leadership/. 11/ 12/ 2021.

[2] أحمد، إبراهيم أحمد. نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، مكتبة المعارف الحديثة .مصر .(2006).

[3] حيدر، علي حيدر. الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*. جامعة بغداد. ع26. (2010). 49.

[4] Hallinger, P., & Murpht, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*. 86(2), 47-217.

[5] Hallinger, P.(2011). leadership for Learning: lessons from 40 years empirical research .journal *of education*.49(2),125-142.

[6] وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2008). *دليل نظام تطوير الأداء المدرسي*. مسقط. 18-21.

[7] عقيل، صالح مبارك دعسان (2020). *فاعلية القيادة الادارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد*. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*. (23) . 121 – 124.

[8] جرادات، نور وشطناوي، نواف. درجة فاعلية برنامج القيادة التعليمية في مديرية لواء قصبة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، *المجلة التربوية الأردنية*. 5(4). (2020).

[9] المهدي، ياسر فتحي والحارثي، خالصة سالم. القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم بسلطنة عمان. *المجلة التربوية*. الكويت. (2017).

[10] أبو مديغم. سالم جمعه (2019). درجة ممارسة الادارة المدرسية لدورها في تنمية الابداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية* 27 (2). 815 - 834.

[11] سلامة، مها عبد الله. *ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مدين العين من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمارات العربية المتحدة. (2016).

[12] سلامة، مها. مرجع سابق. (2016).

[13]Abdulla, j& kassim, J, (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary school's principal in Pahang, Malaysia, *Procedia Social and Behavioral Sciences.* 15 (2011) 3304–3309.

[14] المناعمة، عمر أحمد عبد الغني. *دور الإرة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية*. دراسة مقارنة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (2005).

[15] الهاشمي، علي خادم ومحمد، عبير أحمد وآخرون وجوهر، يوسف عبد المعطي. درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم الاجتماعية والنفسية*. جامعة الفيوم. كلية التربية. (2020). 14(2). 105-172.

[16] الحارثي، سالم بن سيف. تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية. *[*رسالة ماجستير غير منشورة*]*. جامعة نزوى. (2014).

[17] Krug S. E. (1992). Instructional Leadership: A constructive Perspective. *Educational Administration Quarterly*, vol.28, no.3.

[18] عبدو، عبد القادر (2000). إدارة المدرسة الابتدائية، ج3 ، القاهرة: مكتبة النهضة.

[19] وزارة الداخلية. (2021). عن محافظة شمال الشرقية. https://www.moi.gov.om/ar-om/governorates/nshargo. اطلع عليه بتاريخ 11/ 12/ 2021م.

[20] وزارة التربية والتعليم. الكتاب السنوي للإحصاء. سلطنة عُمان. (2020).

[21] الموسوي، نعمان محمد. (2011). مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية: الخصائص السيكومترية للصيغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين. *المجلة التربوية*. الكويت. 16(61).