

تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية*

اعداد

أ. د/ بيومي محمد ضحاوي

امل محمد سرحان المخلافي

د/ عبد الخالق فؤاد محمد

مقدمة الدراسة:

يعد الدور القيادي عامل مهم في نجاح جهود التغيير والتطوير في المنظمات المعاصرة، فالمنظمات بحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة (سالم بن سعيد القحطاني، ٢٠٠٢، ص ١١١).

والدور القيادي لمدير المدرسة هو أيضاً دور متغير، يتأثر بتغير البيئة الخارجية، الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، حيث أن الإدارة المدرسية ليست بمعزل عن هذه المتغيرات (Zachariah Wanzare & J. L da Cost, 2001, p. 269).

وفي عالم يزداد فيه مجال التعليم تعقيداً، فإن عمل القادة يتطلب أنواع مختلفة من الخبرات والأساليب المتنوعة في القيادة تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة التحديات المتغيرة والمطالب الجديدة. (Alma Harris, and James Spillane, 2008, p.31)

ولقد حدث بالفعل تحولاً كاملاً للأبحاث حول القيادة المدرسية حيث أصبحت الآن تركز على بناء وتقديم نماذج جديدة في القيادة لمواجهة متطلبات القرن الحالي، والتي تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال التركيز بشكل واضح على الأسلوب أو الطريقة أو السلوك التي تمارس فيها القيادة التربوية من قبل مديري المدرسة وما يحققه المعلمون من نتائج تربوية محسنة (Richard Bolden, 2011, p 251).

*بحث مشتق من رسالة دكتوراه للباحث / امل محمد سرحان المخلافي تحت اشراف:

أ. د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ عبد الخالق فؤاد محمد

مشكلة الدراسة:

مع إسناد أدوار قيادية هامة لمدير المدرسة الثانوية، فإنه يأخذ على عاتقه قيادة التلاميذ نحو ترجمة الأهداف التعليمية والتربوية إلى واقع عملي سلوكي وإجرائي، فعن طريقه يتم تنفيذ وإرساء قواعد النظام التعليمي والتربوي وفق السياسة التعليمية وقانون التربية والتعليم، إلا أن التقارير الميدانية لوزارة التربية تشير إلى تدني مستوى الأداء الإداري والتعليمي في المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية، ومن بين عوامل ذلك التدني ضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة وبينها وبين أولياء الأمور، وانشغال معظم مديري المدارس بالأمر الإداري والكتابية الروتينية، مما يبعدهم عن الأمور الفنية من حيث معرفة محتوى المناهج وعلاقتها بالتلاميذ وأسباب ضعفهم في التحصيل العلمي وغيرها (بدر الاغبري، ٢٠٠٩، ص ٥٥).

وعلى الرغم من أهمية الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية في إنجاح العملية التعليمية على مستوى المدرسة في الجمهورية اليمنية، إلا أن هناك صعوبات تحد من فعالية هذا الدور وتتمثل في: (الفريق الوطني لإعداد الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي، ٢٠٠٦)، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ص ١٥)، (هدى العلفي، ٢٠٠٤، ص ١١)، (عباد معزب، "، مصر، ٢٠٠٦، ص ٧)

أ. أن العديد من مديري المدارس لا تتوفر فيهم الصفات القيادية القادرة على قيادة العمل التربوي قيادة واعية، بالإضافة إلى سوء التخطيط والتنظيم والمتابعة.

ب. قصور آليات اختيار مديري المدارس وتعيينهم وانعدام تطبيق اللائحة التنظيمية في هذا المجال.

ج. القصور في استخدام المعايير المقننة في تعيين مديري المدارس، وفي التدريب أثناء الخدمة وعدم توفر مفتشين للإدارة المدرسية وضعف صلاحيات مديري المدارس لعدم توفر التفويض اللازم لهم وضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلي.

د. تعدد مصادر القرار التربوي الواحد عند الترشيح لأعمال المدرسة أو عند الممارسة والتنفيذ.

وعليه سوف تركز الباحثة اهتمامها بموضوع تطوير الدور القيادي لمديري المدارس.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما هي الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية ؟

وسوف يتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفلسفي للأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية؟
٢. ما مدى أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- عرض الإطار الفلسفي للأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية .
- التعرف على مدى أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية.
- مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يلي :

- من أهمية الدور الذي يلعبه مديري المدارس في تحقيق أهداف المدرسة وأهداف التربية والتعليم بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للطلاب بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.
- ومن الناحية التطبيقية ستسهم نتائج هذه الدراسة في طرح توصيف جديد ومتطور للأدوار القيادية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية. مما سيكون له الأثر الكبير على رفع مستوى أداء مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في العملية التربوية (التعليمية-التعلمية) وكذلك أداء وتحصيل الطلاب.
- تزويد القائمين على برامج تدريب مديري المدارس بتصورات تطويرية للأدوار القيادية التعليمية لمديري المدارس، مما يساعدهم على تصميم برامج تدريبية.
- تبصير مديري المدارس بالمهام والأدوار المتوقع منهم ممارستها، مما يساهم في توضيح الدور الذي يلعبونه، وتطوير فهم أفضل للمهام والمسؤوليات المنوطة بعملهم.
- تزويد القائمين على تقويم أداء المديرين بمؤشرات أداء تعليمية تعينهم على تقويم أداء المديرين.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتقدير حالتها كما تجد عليه في الواقع (بيومي ضحاوي, ٢٠١٠, ص ١٤).

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة، تم تطويرها كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة واعتمدت الباحثة في إعدادها على مراجعة الأدب التربوي النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة إضافة إلى بعض المعايير المهنية الوطنية الخاصة بقيادة المدارس في بعض الدول. وتضمنت أداة الدراسة (٥٠) عبارة موزعة على خمسة مجالات رئيسة هي: مجال قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، القيادة الاستراتيجية، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية.

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بالمحددات التالية:

الحد الموضوعي : تقتصر الدراسة على تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية.

الحد المكاني : ستطبق الدراسة على قيادات المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء، حيث تعد أمانة العاصمة صنعاء أكثر المدن اليمنية كثافةً للسكان وكذلك للمدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

الدور (Role): هو العمل الذي يقوم به مدير المدرسة تجاه المعلمين والذي أسند إليه في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي) من أجل رفع كفاءة المعلمين في العملية التربوية (تعلم/ تعليم) (علي أحمد نحيلي, ٢٠١٠, ص ١٤٤).

وتعرف الباحثة الدور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة ممارسات يمارسها مدير المدرسة الثانوية في سبيل رفع كفاءة الإدارة المدرسية وأداء المعلمين في العملية التعليمية والتربوية وكذا أداء الطلاب.

الدور القيادي المطور: ويعرف الدور القيادي المطور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة الممارسات بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج، والتي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية القيام بها.

الفكر الإداري المعاصر: يشمل مجموعة من الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسةً عبر العصور والأزمنة، ويمتد نطاق الفكر الإداري إلى سائر مجالات الإدارة بأوسع مفاهيمها (آمال الحمادي، ١٩٨٦، ص: ٢٨).

الدراسات السابقة:

١. تأثير القيادة على نتائج الطلاب: كيفية استخدام قادة المدارس لاستراتيجيات القيادة

التحويلية والقيادة التعليمية لإحداث الفرق (٢٠١٦): (Day, Christopher,)

(Qing Gu, and Pam Sammons, 2016)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف أن جمع مديري المدارس الابتدائية والثانوية في إنجلترا للممارسات القيادية التحويلية والتعليمية بطرق مختلفة عبر مراحل مختلفة في مدارسهم سوف يساهم في تنمية ثقافة التحسين والارتقاء بنتائج الطلاب.

بدأت الدراسة بدراسة نقدية للأدبيات الموجودة، تلاها دراسة استقصائية لاستكشاف تصورات مديري المدارس والموظفين الرئيسيين للاستراتيجيات والإجراءات التي يعتقد أنها تساهم في تحسين المدارس وعلى زيادة وتحسين تحصيل الطالب.

وتشير النتائج إلى الجمع بين كل من استراتيجيات القيادة التحويلية والتعليمية في المدارس يساهم في تحسين قدرات تلك المدارس وزيادة الفعالية وبشكل مستمر على المدى الطويل، وذلك نتيجة لفهم قادة المدارس وتشخيصهم لاحتياجات المدرسة وتقاسم القيم التربوية من خلال ترتيبات متعددة وتراكمات واستراتيجيات معينة، لتصبح تدريجياً جزء لا يتجزأ من العمل في المدرسة، مما يساهم في تنمية ثقافة التحسين والارتقاء بنتائج الطلاب.

٢. دور مديري المدارس الابتدائية في سياق المدارس الفعالة (٢٠١٥): (Döş, İzzet,)

(and Ahmet Cezmi Savaş, 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة وجهات نظر المعلمين حول خصائص وتدريب مديري المدارس في سياق المدارس الفعالة.

توصلت الدراسة إلى أن لمديري المدارس دوراً رئيسياً في زيادة نجاح الطالب من خلال زيادة فعالية التعلم والتعليم والبيئة الاجتماعية وزيادة دافعية الطلاب والمعلمين. وأن لمديري المدارس دوراً رئيسياً في زيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب، من خلال تهيئة البيئة التعليمية للمدارس وإعداد المواد التعليمية، وتحفيز الموظفين والطلاب. وفي المجال الإداري، ولمديري المدارس دوراً رئيسياً في خلق بيئة عمل مناسبة، والتفتيش والتعليم، والتنسيق مع الموظفين، والمساهمة في

تطوير ثقافة المدرسة، وأن لمديري المدارس دوراً رئيسياً في تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية .

٣. مستوى ممارسة القيادة التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة

الكويت (٢٠١٥): (سنا المطيري, ٢٠١٥)

هدفت إلى تحديد مستوى الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في الكويت من خلال اختبار آراء أفراد عينة الدراسة على خمسة مجالات رئيسية هي: التعليم والتعلم، المنهاج، النمو، تقويم الطلبة ، الرؤية والرسالة والأهداف. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تقديرات مديري المدارس لمستوى ممارساتهم التعليمية قد جاءت عالية في المجالات الخمسة، بينما كانت تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات القيادية لمديري المدارس بدرجة متوسطة لجميع المجالات باستثناء مجال التعليم والتعلم فقد كانت عالية، كما كانت هناك فروقاً دالة احصائياً بين متوسطات تقدير مديري المدارس والمشرفين التربويين للممارسات القيادية التعليمية ولصالح المديرين، كما لم تظهر النتائج أي فروق دالة تعزى لمتغيري الخبرة والنوع، بينما كانت هناك فروقاً تعزى لمتغير المؤهل في المجالات التعليم والتعلم، المنهاج، النمو، الرؤية والرسالة والأهداف.

٤. ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وعلاقتها بتحسين المدارس الثانوية في

أثيوبيا (٢٠١٣): (H., Gezahegn, , 2013)

تمثل هدف الدراسة في تقييم درجة الاهتمام الذي حظيت به القيادة التعليمية مقارنة بتحسين المدارس، والعلاقة بين ممارسات القيادة التعليمية من قبل مديري المدارس وبين تحسين المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة اهتمام مديري المدارس في مجال تحسين المدارس كان أكبر بالمقارنة مع درجة اهتمامهم بممارسة القيادة التعليمية. وأن المدارس التي يمارس مديريها القيادة التعليمية بدرجة منخفضة، تكون فيها مساعي التحسين المدرسي متدني، في حين أن تلك المدارس التي يمارس مديروها القيادة التعليمية بدرجة أعلى، تكون فيها مساعي التحسين المدرسي عالية. وبالتالي هناك علاقة ارتباط إيجابي قوي بين ممارسات القيادة التعليمية من مديري المدارس ومساعي التحسين المدرسي في المدارس الثانوية.

٥. القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة

المدرسة (٢٠١١): (جمال العمري، " ٢٠١١)

هدفت الدراسة تحديد دور القيادة الاستراتيجية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية محافظة البلقاء من وجهة نظر مديريها، وقد أظهرت النتائج أن درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة المدرسية ومجال تنفيذ الأعمال الإدارية والكتابية جاءت متوسطة، بينما كانت بدرجة عالية في مجال إدارة الامتحانات المدرسية، وكانت درجة توظيف الحاسوب في المجالات الآتية: إدارة شؤون الطلبة والعاملين، إدارة الاتصال والتواصل المدرسي، إدارة الشؤون المالية ضعيفة.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، فإنه يمكن استخلاص بعض الموجهات الفكرية، والتي تؤكد على أهمية تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية، وذلك كما يلي:

- أهمية تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس لأحداث التغيير المطلوب في ظل بيئة شديدة التغيير والتطور.
 - أهمية ممارسة مديري المدارس لأدوار تساهم في تحسين قدرات المدارس الثانوية وزيادة فاعليتها وبشكل مستمر.
 - أن الجمع بين استراتيجيات نظريات القيادة لاستخلاص أدوار جديدة يساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في نجاح مديري المدارس في الحفاظ على التحسين المستمر.
 - أن لمديري المدارس دوراً رئيسياً في زيادة نجاح الطالب من خلال زيادة فعالية التعلم والتعليم والبيئة الاجتماعية وزيادة دافعية الطلاب والمعلمين
 - أهمية دور المدير كقائد للمدرسة في تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية.
 - هناك أهمية لتطوير أدوار مديري المدارس لبناء مجتمع المعرفة.
 - أن ممارسات مديري المدارس الثانوية لقيادة التعليمية والتحويلية والاستراتيجية تساهم في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية .
 - أن من أكثر الأمور خطورة في المدارس الثانوية مقاومة التغيير والإصلاح.
- وبالتالي فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: أنها تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت تطوير القيادات المدرسية بصفتهم قادة للتطوير والتغيير التربوي المنشود في الجمهورية اليمنية، حيث حاولت هذه الدراسة الرقي بأدوار مديري المدارس الثانوية من الأدوار القيادية الإدارية التقليدية إلى أدوار قيادية معاصرة قادرة على إحداث التغيير والتطوير

باعتبارها الأدوار القيادية المنشودة للتطوير وللتغيير المتسارع في شتى مجالات الحياة في القرن الواحد والعشرين.

الإطار النظري:

ستتناول الباحثة الإطار النظري من خلال ما يلي:

أولاً: طبيعة القيادة التربوية:

القيادة التربوية ليست بعيدة عن المفهوم العام للقيادة وإنما هي تعبير عن المجال الذي يفعل فعلها فيه وهي المؤسسة التعليمية والتربوية وما لهذه المؤسسة من خصوصية فيما يتعلق بطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع أعضاء هيئة التدريس، والإلمام بالتطورات والتجديدات التربوية، وتنفيذ أهداف المدرسة (حيدر حيدر، ٢٠١٠، ص ٥٠).

وعمليات القيادة التربوية عمليات منظمة، تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل للأنشطة التي تمارس تحت إشراف المؤسسة، والعمليات القيادية الإدارية عملية هادفة أي أن القيادة التربوية ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق غايات من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة (علي الغامدي، ٢٠١٣، ص ١٠٧٣).

١. تعريف القيادة وأهميتها:

يعرفها الزهيري "بأنها قدرة مدير المدرسة على التأثير في الآخرين وكسب طاعتهم وثقتهم وتعاونهم، وتوجيه جهودهم ودفعهم وحثهم بطريقة معينة لإنجاز الأعمال المحددة بغية تحقيق الأهداف المدرسية (إبراهيم الزهيري، ٢٠٠٦، ص ١٩٤).

وعرفها نبيل خليل بأنها "عملية ثقافية ووسيلة سلوكية تتم في إطار تعليمي تربوي وثقافي بيئي، وهي ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، كما أنها ممارسات سلوكية لمديري المدارس والعاملين معهم" (نبيل خليل، ٢٠٠٩، ص ١٤٥).

وقد تزايد الشعور بأهمية القيادة التربوية وبضرورة العناية بها وتنميتها بوصفها المسؤولة بشكل مباشر عن سير العملية التربوية والتعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المرجوة انطلاقاً من الاعتقاد السائد بين الأوساط المختصة بأن (نجاح أي تنظيم يتوقف بالأساس على طبيعة القيادة التي تقود العمل الإداري فيه وعلى مدى قدرتها على التخطيط لذا فقد أخذت

الجهود اليوم تتجه نحو تحسين وظائفها وتنمية أساليبها بما يجعل منها أداة ناجحة وفاعلة في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية (حيدر علي حيدر، "٢٠١٠، ص ٤٣).

ولقد أزداد الاهتمام العالمي بالقيادة المدرسية في الآونة الأخيرة حيث أصبحت ذات أولوية في جدول أعمال السياسات التعليمية على الصعيد الدولي، ومما لا شك فيه أن هذا الاهتمام ناتجاً على خلفية التوقعات المتزايدة من المدرسة في ظل مجتمع المعرفة وتعاضم مبدئ المساءلة، والحكم الذاتي للمدارس وقاداتها، وفكرة أن قادة المدارس يمكن أن يحدثوا فرقاً بالنسبة للتعليم والتعلم (Beatriz Pont, Deborah Nusche, and Hunter Moorma, 2008,) .(p.3).

وبالتالي يمكن القول أن أهمية القيادة في المؤسسة التربوية هي منطلق نجاحها واستمراريتها وهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح التي تحققه من دعم للعاملين على الصعيد المعنوي، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم في تحقيق الرؤية المستقبلية، والقدرة والسيطرة على الأحداث لتفادي المشكلات والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في جنباتها مكونات وعناصر متفاعلة، وتنمية كادر مؤمن بالعمل بروح الفريق قادر على اتخاذ القرارات.

٢. الأدوار المتوقعة من القائد المدرسي:

تسعى المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب معرفياً، ووجدانياً ومهارياً، ولذلك فإنه يجب ألا يقتصر دورها على تلقين المعلومات والمعارف، بل يجب أن تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد، ليصبح قادراً على التعلم والبحث والإبداع والابتكار، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بالمتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات (فؤاد العاجز و فايز شلدان، ٢٠١٠، ص ٤).

أن التغيرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية والاجتماعية (يحيى العسيري، ٢٠١٢، ص ٣٩٩).

فلم يعد الدور القيادي للمدير مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً والتأكد من سير الدراسة فيها، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير وسريع التغير (أحمد بدح، ٢٠١٣، ص ٢).

فأدوار مدير المدرسة كقائد تعليمي، هي أدوار تربوية وتعليمية تطويرية، وأدوار تقليدية إدارية تتطلب منه النظرة القيادية الشاملة (محمد أبو الكشك، ٢٠١١، ص ٢٩٢).

وخلصت دراسة (علي محمد جبران، ٢٠٠٩) إلى أن هناك عدد من الأدوار المتعلقة بقيادة المدرسة ودورها في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز التربوي، وتتمثل تلك الأدوار في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد، وأكدت الدراسة على ضرورة تكامل تلك الأدوار بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهام المطلوبة.

كما خلصت دراسة (عاطف مقابلة وسليمان الطراونة وأيمن خاطر، ٢٠١١) إلى أن هناك مجموعة من الأدوار الإدارية الفاعلة التي يجب على مديري المدارس القيام بها وتتمثل في: وضع رؤيا مشتركة، القيادة، والإشراف على العملية التعليمية، بناء العلاقات الإنسانية وتنميتها، الإدارة والتخطيط المدرسي، وإدارة عملية التغيير، وبناء البيئة الآمنة والمنظمة.

وبالتالي هناك اتفاق على أهمية الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة، مما تطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته.

ثانياً: الأدوار القيادية لمديري المدارس على ضوء نظريات القيادة (التعليمية، التحويلية، الاستراتيجية)

١. الأدوار القيادية على ضوء القيادة التعليمية:

أ- مفهوم القيادة التعليمية:

القيادة التعليمية من المفاهيم التي دخلت بقوة إلى الميدان التربوي، واستحوذت على اهتمام الباحثين والمؤلفين وعنايتهم، وللذين تناولوا مفهوم القيادة التعليمية ومهاراتها وأهميتها للقيادة التربويين، فمفهوم القيادة التعليمية الذي بزغ في بداية الثمانينيات من القرن المنصرم، أفضى إلى تغيير في دور مدير المدرسة، الذي غالباً ما كان يحكم على نجاحه، بدرجة قدرته على

إدارة العمليات المدرسية، إلى دور ذي طابع فني وقيادي تعليمي، منوط به مسؤولية تحقيق رسالة أكاديمية.

ترتبط درجة فاعلية المدرسة ارتباطاً وثيقاً بفاعلية مديرها وقدراته الإدارية، حيث لا يمكن أن تكون هناك مدرسة فاعلة، دون أن يكون قائدها قائداً تربوياً داعماً وراعياً، فالقيادة التعليمية تعد من المفاهيم التي ظهرت في المجال التربوي، ونالت اهتمام الباحثين والمفكرين وعنايتهم، ويتضح ذلك من خلال تناول العديد من الدراسات الحديثة مفهوم القيادة التعليمية ومهاراتها وأهميتها (خالد أبو شعيرة، وصفيه جبالي، وثائر غباري، ٢٠٠٩، ص ١٥٥-١٥٦).

وتشير القيادة التعليمية إلى مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى التأثير على التدريس في الفصول الدراسية. وتشمل هذه السلوكيات توعية مديري المدارس للمعلمين بالاستراتيجيات التعليمية الجديدة وأدوات التعليم الفعال، ومساعدتهم في تطبيقها في الفصول الدراسية (Swetal P. Sindhvad, 2009, p17).

وتعرف القيادة التعليمية بأنها مجموعة من السلوكيات مصممة للتأثير على التدريس في الفصول الدراسية مباشرة من خلال: الإشراف، التدريب، التطوير الوظيفي والنمذجة، ووسائل أخرى مؤثرة على المعلمين مثل التفكير والممارسة (Jerry W. ,and Mike, Prater , 2011 P.6).

(and Managerial

ب- أبعاد القيادة التعليمية:

وضع الأمريكي فيليب هالينجر مقياس القيادة التعليمية (Principal Instructional Management) لقياس السلوك الإداري التربوي التعليمي لمدير المدرسة وهذا المقياس يشتمل ثلاثة أبعاد رئيسة وتتفرع إلى عشر وظائف للقيادة التعليمية، ويعد النموذج من أهم النماذج شهرة كونه النموذج الذي استعمل كثيراً جداً في التحقيقات التجريبية. ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي: (Philip Hallinger ،2009, PP 7-11)

البعد الأول: تحديد مهمة المدرسة Defining the School's Mission:

ويشمل على وظيفتين هما : تأطير أهداف المدرسة وتبليغ أهداف المدرسة، وهذه الوظائف تهتم بدور مدير المدرسة في العمل مع الموظفين لضمان أن المدرسة لديها أهداف قابلة للقياس وواضحة، والتركيز على التقدم الأكاديمي للطلاب.

البعد الثاني: إدارة البرنامج التعليمي Managing the Instructional Program :

ويشتمل على وظائف القيادة التعليمية المتمثلة في: الإشراف على التدريس وتقييم التعليم، تنسيق المنهج، ومراقبة تقدم الطلاب، وهذه الوظائف تتطلب من مدير المدرسة أن ينخرط بعمق في تطوير الوضع التعليمي للمدرسة.

البعد الثالث: تعزيز مناخ التعلم المدرسي الإيجابي **Promoting a Positive School Learning Climate**:

ويشتمل على خمسة وظائف تتمثل في: الحفاظ على الوقت اللازم للتعليم، يروج أو يشجع التطوير المهني، الحفاظ على رؤية واضحة، توفير حوافز للمعلمين، تطوير توقعات ومعايير عالية، وتوفير الحوافز للتعلم. وهذا البعد يعد الأوسع من حيث المجال والمحتوى. وبالتالي ترى الباحثة أن القيادة التعليمية تسعى إلى زيادة فاعلية المدرسة من خلال العمل على طرح رؤية واضحة للأهداف المطلوبة، ودعم وتطوير الأفراد وكذا العمل على إيجاد روح الفريق الواحد المتكامل، ولكون مدير المدرسة يتربع على قمة الجهاز الإداري داخل إطار المدرسة، باعتباره المسئول الأول والرئيس عن وظائف الإدارة المدرسية ونتائجها، فإنه من الضروري الاهتمام بتطوير الأداء القيادي للمدير باعتباره حجر الزاوية الأساسي في الوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة.

٢. الأدوار القيادية على ضوء القيادة التحويلية:

أ- طبيعة القيادة التحويلية:

يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات. والقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف المحاولات من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي والمحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها. وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يعجل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر القيادي، ويعد بيرنز (Burns Macgregor) مؤسس القيادة التحويلية في العام ١٩٧٨، في كتابه القيادة، وقد بنى (Burns) نظريته على منظومة من الالتزامات الأخلاقية، تستند على تطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والمرؤوسين، ولذا فإن القادة التحويليين يعززون ويؤكدون على أهمية الفضيلة الأخلاقية، ويميز بيرنز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وحافزة مع

مرؤوسيهم وأولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج (Burns J.M،1978, p. 13).

ويعرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كلٍ منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Burns J.M،p. 20) فهو يرى في القيادة التحويلية بأنها عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (Bass ،B. M ،1985).

ويعرف (Bass) القيادة التحويلية بأنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. كما يؤكد على أن القيادة التحويلية هي مستوى من التعاطي بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير لدى القائد والمرؤوسين في آن معاً (Bass ،B. M ،1998, p18).

وعرفها مورفي (Murphy) على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء علاقة ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy L, 2005. p. 131) كما عرفها (Riaz and Haider, 2010, p 30) بأنها مصدر ألهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى.

وضع باس نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي التحويلي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، هي التأثير المثالي والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف بعداً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة. وتتمثل هذه الأبعاد في (Bass ،B. M ،1990, p463) التأثير المثالي (Idealized Influence)، الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)، الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، الاعتبار الفردي (Individualized Consideration).

وترى الباحثة أن أبعاد القيادة التحويلية تعزز من إيمان القيادات التربوية بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير، كما أن هذه الأبعاد للسلوك القيادي المدرسي يجعل المعلمين يعيدون النظر في أعمالهم، ومراجعتها وتقويمها، والتفكير الجاد والعملية في كيفية أداء الأعمال بشكل أفضل، وتنمية روح المنافسة الإيجابية، وابتكار وسائل جديدة ومتطورة في العمل.

ب- الدور القيادي لمدير المدرسة على ضوء القيادة التحويلية

إن المؤسسات التربوية بحاجة إلى تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، لما تتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، وقدرة على الارتقاء بالمؤسسات التربوية نحو أهدافها، والمتمثلة في تربية الأجيال، وبناء القيادات، من خلال الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، وغيرها من مضامين وعناصر القيادة التحويلية (حمود أبو سمرة، وآخرون، ٢٠١١، ص.٢٦٢).

ويعد ليثوود (Leithwood) وزملاؤه أول من نقل مفهوم القيادة التحويلية من إدارة الأعمال وإدارة المؤسسات العسكرية إلى المجال التربوي. فقد قاموا بالعديد من الدراسات والأبحاث في سبيل البحث والتحقق من طبيعة وتأثير القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية المختلفة، وقدموا من خلال أعمالهم تفسيراً أكثر نضجاً للقيادة التحويلية في المجال التربوي (الهالي الشربيني، ٢٠٠١، ص.٢٢).

وقد قبلت القيادة التحويلية في السنوات الأخيرة كنموذج قيادي مفضل لمساعدة مديري المدارس في الاستجابة للتغيرات الصعبة في التعليم والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: المساءلة التربوية، الإصلاح المدرسية، تحصيل الطلاب، الفعالية الذاتية للمعلمين، والرضا الوظيفي للمعلم، والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية (Antwane LaJacques Nelson, 2012, p16). وبالتالي توظف القيادة التحويلية لمساعدة مديري المدارس في إدارة التغيرات اللازمة لمواجهة مختلف التحديات.

ويرى ليثوود (Kenneth Leithwood et al. , ٢٠٠٤ p374) أن الهدف الرئيس من القيادة التحويلية هو تحسين القدرات الفردية والجماعية لأعضاء المنظمة في حل المشكلات، وتساعد هذه القدرات في تحديد الأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي تستخدم في تحقيق هذه الأهداف.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية أفضل أنواع القيادة التي ترتقي بالعملين، وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، حيث إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي.

وبناء على دراسة قام بها ليثوود (Kenneth Leithwood , 2012) بمسح لعدد من الدراسات المنشورة وغير المنشورة والتي تناولت القيادة التحويلية في مجال التعليم. فإنه يمكن للقائد التحويلي توجيه المدرسة بشكل عام والمدرسة الثانوية بشكل خاص لمواجهة احتياجاتها المستقبلية عن طريق فهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من قبل الطرفين (المديرين والمرؤوسين) بهدف إحداث التغيير المطلوب بحيث يكون لديه تصور واضح لما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل والتي تتحدد في عدد من الأدوار التي يقوم بها، ويمكن توزيع هذه الأدوار في أربع مجموعات أساسية على النحو التالي:

الأول: الأهداف: ويقوم القائد التحويلي بعدد من الأدوار بما يحقق الأهداف، وتتمثل في:

- وضع رؤية مشتركة للمدرسة، والاستفادة من كل الفرص المتاحة لتوصيل رؤية المدرسة لفريق العمل، والآباء، والمجتمع.
- الوصول إلى إجماع حول أهداف المدرسة و أولوياتها، وتدعيم مشاركة المعلمين في وضع تلك الأهداف ومراقبة التقدم في تحقيقها.
- تشجيع المعلمين على متابعة أهداف النمو الذاتي والمهني، ومشاركة المعلمين في المناقشة المستمرة لأهدافهم المهنية والشخصية.
- الانتفاع من توظيف الأهداف في عمليات صنع القرار، ووضع حدود مرنة لما يفعله العاملون ومنح الأفراد حرية التصرف في سياق خطط المدرسة.
- يعبر عن الآراء الذاتية الخاصة بالأهداف المهمة للمدرسة، وتحقيق الترابط والتكامل بين أهداف العاملين والمدرسة.

الثاني الأفراد: يقوم القائد التحويلي بعدة من أدوار تدعم عملية التنمية المهنية للأفراد، وتتمثل في:

- التجاوب بإيجابية مع مبادرات المعلمين الخاصة بالتغيير، وتحقيق المساواة بين جميع العاملين دون تفضيل لأحد.
- تشجيع فريق العمل بالمدرسة على تجريب الأفكار الجديدة دون ممارسة أي ضغوط، وتحفيز المعلمين على المشاركة زملائهم خبراتهم.
- تقديم كل الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية، ودعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل وتطبيقها، ومشاركة فريق العمل في تحديد وتقسيم الأدوار التي يقوم بها، وتشجيعهم على تنقيح هذه الأدوار بما يتوافق مع بيئة المدرسة.

• تحديد نموذج للممارسة المهنية الجيدة تجاه المشكلات الخاصة بالتنفيذ والتي قد يواجهها المدرسين.

الثالث: البنية: يقوم القائد التحويلي بعدد من الأدوار التي تشكل الهيكل الجديد للمدرسة، وتمثل في:

• توزيع المسؤوليات والسلطات على جميع أفراد فريق العمل بالمدرسة، ومشاركة فريق العمل في عملية صنع القرار مع الأخذ في الاعتبار آرائهم وتقديرها.

• توفير البدائل المتاحة والتي تتناسب مع ظروف العمل لتتيح الفرص لفريق العمل للحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط وصنع القرار، وإتاحة الحرية والاستقلالية للمعلمين في اتخاذ قراراتهم.

الرابع: الثقافة: ويقوم القائد التحويلي بعدد من الأدوار التي تسهم في تشكيل ثقافة التغيير وتقبلها لدى المعلمين بالمدرسة، وتمثل في:

- توضيح رؤية المدرسة بالتعاون بين المعلمين والطلاب والاهتمام بهم.
- يتواصل مع المعلمين بالرموز التي تعبر عن القيم الثقافية من خلال حرص القائد التحويلي على المشاركة في المناسبات الاجتماعية التي يشارك فيها معظم الأعضاء.
- دعم العمل التعاوني وتخصيص الإمكانيات والأموال اللازمة لإقامة المشروعات الإنتاجية وتتيح فرص العمل التعاوني بما يسهم في تشكيل رؤية وثقافة جديدة للمدرسة.
- إزالة الحواجز بين العاملون والقادة بما يشجعهم على الإبداع والابتكار.

٣. الأدوار القيادية على ضوء الإدارة الاستراتيجية:

حتى تؤدي المداخل الاستراتيجية دورها بكفاءة في مؤسسات التعليم فإنها بحاجة لقادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى (أشرف محمد، ٢٠١١، ص ١٧٤).

وتؤكد احد الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية والقيادة الفاعلة تعد المفتاح الأساسي في تحقيق التحسين المستمر في مجال التعليم بوصفه الهدف الرئيس للإدارة التعليمية، وتؤكد على أن تحسين التعليم يرتكز على قدرة إدارة المؤسسة وهيئة التدريس، على اتخاذ القرارات والقدرة على الأبداع والابتكار في مواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية. وإن الإدارة الاستراتيجية

تعد عامل مهم في تحقيق التحسين المستمر للتعليم وفي مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة (María José , et al, 2013, PP. 270-274) .

وبالتالي فإن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط) (فاضل حنا، ٢٠١٢، ص ٧٦).

ويرتبط تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية؛ في تحديد موقع المنظمة ووضعها التنافسي، والنمو المستدام؛ بموضوع تحديد الأدوار القيادية التي يمكن أن تصنع فرقاً حقيقياً في الأداء التنظيمي (Mojaki S. Mosia, Theo H. Veldsman, 2004, p.26) .

فالقيادة هي عنصر حاسم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييمها. ونجاح المنظمات مرتبط بقرارات تشكيل الاستراتيجيات وتنفيذها ومدى ملائمة تلك الاستراتيجيات للمنظمة وظروفها وإمكانياتها وهذا يرتبط بمهارات القائد فهو الذي يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به (Azhar Arooj, & et. Al,2012, p33).

أن القادة الاستراتيجيين يقومون بالممارسات التالية : صياغة أهداف المنظمة واستراتيجياتها، تطوير الهياكل والعمليات والضوابط والكفاءات الأساسية للمنظمة، إدارة دوائر وجهات متعددة، اختيار المديرين التنفيذيين الرئيسيين، رعاية والعناية بالجيل القادم من المديرين التنفيذيين، تقديم التوجيه فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنظيمية، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، الحفاظ على نظام من القيم الأخلاقية، تكون بمثابة ممثل للمنظمة ومفاوض عنها بالنسبة للحكومة وغيرها من المنظمات والجهات المؤثرة (أشرف محمد، ٢٠١١، ص ٢٠٢).

الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على ما يلي:

- التعرف على مدى أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية تباعاً لنوع المدرسة، النوع، الوظيفة.

أ. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومعلمين وموظفين إداريين (ذكور /إناث) العاملين في المدارس الثانوية والمشاركة (أساسي، ثانوي)، الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء، والجدول التالي يوضح خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (١) خصائص المجتمع الأصلي لعينة الدراسة

الإجمالي		إداري		معلم		وكيل		مدير	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%١٠٠	١٥٣٩٣	%١٦	٢٤٧١	%٧٨	١١٩٣٧	%٠٥	٦٨٧	%٠٢	٢٩٨

ب. خصائص عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (٧٧٠) فرداً وبنسبة (٠٥%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ (١٥٣٩٣) فرداً . وقد تم توزيع ٧٧٠ استبانة واسترجع منها (٤٥٥) استبانة صالحة للتحليل وموزعة إلى (٣١) مدير، (٤٤) وكيل، (٣٠٣) معلم (٧٧) إدارياً، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة وفقاً للوظيفة ونوع المدرسة والنوع

الإجمالي (٤٥٥)		إداري (٧٧)		معلم (٣٠٣)		وكيل (٤٤)		مدير (٣١)		الوظيفة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%٧١	٣٢٣	%١٠	٤٧	%٤٧	٢١٢	%٠٩	٤١	%٠٥	٢٣	حكومي	نوع
%٢٩	١٣٢	%٠٧	٣٠	%٢٠	٩١	%٠٠٦	٣	%٠٢	٨	خاص	
%٤٢	١٩٣	%٠٩	٤١	%٢٥	١١٣	%٠٥	٢١	%٠٤	١٨	ذكر	جنس
%٥٨	٢٦٢	%٠٨	٣٦	%٤١	١٩٠	%٠٦	٣٣	%٠٣	١٣	أنثى	
%١٤	٦٤	%٠٣	١٢	%٠٩	٤٠	%٠٢	١٠	%٠٠٤	٢	دبلوم دون البكالوريوس	مستوى التعليم
%٧١	٣٤٢	%١٣	٥٨	%٥٠	٢٢٧	%٠٧	٣٠	%٠٦	٢٧	بكالوريوس	
%١١	٤٩	%٠٢	٧	%٠٨	٣٦	%٠٠٨	٤	%٠٠٤	٢	ما بعد البكالوريوس	
%٢٠	٨٩	%٠٤	١٩	%١٣	٥٧	%٠٢	٦	%٠٢	٧	خمس سنوات فأقل	مدة التعليم
%٣٧	١٦٧	%٠٧	٣٣	%٢٧	١٢٤	%٠٢	٦	%٠٠٨	٤	ست سنوات إلى عشرة	
%٤٣	١٩٩	%٠٦	٢٥	%٢٧	١٢٢	%٠٦	٣٢	%٠٥	٢٠	اكثر من ١٠	

أدوات الدراسة:

اشتملت الأداة بصورتها النهائية على قسمين: الأول اشتمل على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث والتي اشتملت على نوع السلطة المشرفة على المدارس، والنوع، الوظيفة، والثاني: وتضمن خمسة مجالات لقياس مستوى أهمية الأدوار القيادية المطورة.

جدول رقم (٣) مجالات الأداة وعدد عبارات كل مجال

عدد العبارات	المجالات
٢١	مجال قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي
٩	مجال القيادة الاستراتيجية
١٠	مجال إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم
٦	مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع
٤	مجال إعداد الموارد المادية والبشرية
٥٠	الأداة ككل

تصحيح الأداة:

ولتحديد القيم الخاصة لبدائل استجابات العينة ودلالاتها اللفظية في الأداة تم تحويل سلم الإجابة اللفظي للعبارة إلى سلم رقمي متدرج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء القيم أو الدرجات التالية:

جدول (٤)

الدلالة اللفظية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
القيمة	١	٢	٣	٤	٥

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين:

(١) صدق المحتوى : تم التحقق من صدق الأداة من خلال التأكد من توفر صدق المحتوى (Content validity) أو ما يسمى أحياناً بالصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة. وتكون أداة الدراسة صادقة عندما يدل مظهرها على أنها تقيس ما وضعت لقياسه وللتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بإتباع الخطوات التالية:

- بناء عبارات الأداة بعد مراجعة شبه شاملة لأهم الدراسات والبحوث والنظريات والأدوات السابقة ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للأداة.
- تم عرض المسودة الأولية للأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والبحث العلمي في كليات التربية، في عدد من الجامعات اليمنية والمصرية والسعودية.

وعلى ضوء تعديلات المحكمين وملاحظاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات والتصويبات التي أبدأها المحكمون لتظهر الأداة بالصورة النهائية.

(٢) الصدق البنائي (اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة): يهدف اختبار الصدق والثبات إلى التأكد من مدى جودة محتوى قائمة الاستقصاء وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، ومدى إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

١- معامل الصدق (ألفا): يقيس عمليا قدرة متغيرات الدراسة على قياس الشيء الذي وضعت لقياسه.

٢- معامل الثبات: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا ما استخدم أكثر من مرة وتحت ظروف متشابهة وعلى الأشخاص أنفسهم، ويشير الثبات إلى الدرجة العالية من الدقة والاتساق فيما يزودنا به الاستبيان من بيانات.

وقد أظهرت نتائج تحليل الصدق (ألفا)، واختبار الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ولكل

محور من محاور الأداة على حدة، على النحو الموضح في الجدول (٥) التالي:

جدول (٥) معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

المجالات	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات (كرونباخ ألفا) (α)
مجال قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي	21	0.98	0.99
مجال القيادة الاستراتيجية	9	0.96	0.98
مجال إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم	10	0.96	0.98
مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع	6	0.95	0.98
مجال إعداد الموارد المادية والبشرية	4	0.96	0.98
الأداة ككل	50	0.98	0.99

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن قيمة معامل الصدق لأداة الدراسة قد بلغ (٠,٩٨)، وهو أمر

انعكس أثره بشكل مباشر على معامل الثبات لأداة الدراسة ككل حيث بلغ (٠,٩٩)، وتدعم القيم المرتفعة لمعاملات الصدق والثبات دقة ومصداقية نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها.

المعالجات الإحصائية:

تحاول الدراسة الميدانية التعرف على ما يلي :

(أ) مستوى أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجمهورية اليمنية.

(ب) مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة. ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأدوات.
٣. النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابة أفراد العينة على عبارات المحاور الرئيسية المختلفة لموضوع الدراسة.
٤. اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين في العينة وفقاً لصفاتهم الشخصية تجاه مجالات ومحاور موضوع الدراسة باختلاف نوع المدرسة، والنوع.
٥. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً للوظيفة.
٦. اختبار (LCD) البعدي لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات.
٧. وحيث أن المقياس المستخدم في أداة الدراسة القياس الخماسي (١،٢،٣،٤،٥)، فإن المتوسط الحسابي المعياري يساوي (٣)، فقد تم اعتماد التدرج الثلاثي لأغراض تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفق المعادلة الآتية للحكم على درجة ممارسة/ أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية على النحو الآتي:

$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$
$\text{القيمة العليا للبديل} = 1,33 \times \text{مدى الفئة}$

- مستوى منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (١ - ٢,٣٣).

- مستوى متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧)

- مستوى مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٦٨ - ٥)

تحليل بيانات الدراسة:

(أ) تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالتعرف على مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري

المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجمهورية اليمنية.

لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط

الحسابية والترتيب لعبارات كل أداة حسب كل مجال كما يلي:

المجال الأول: قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي:

الجدول التالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول مستوى أهمية عبارات مجال "قيادة

التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي".

جدول (٦) يوضح مستوى الأهمية لمجال قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي

م	العبارات	النسبة المئوية	الترتيب	المرتبة
١	تهيئة بيئة تعلم آمنة ومثمرة محفزة للإبداع	3.80	1.13	9 مرتفع
٢	وضع الأهداف الأكاديمية للمدرسة بمشاركة المعلمين ومناقشتهم فيها	3.77	1.13	10 مرتفع
٣	تنفيذ وإدارة معايير المناهج والمنهج المطور بالمدرسة	3.69	1.21	14 مرتفع
٤	تشجيع عمليات التعليم والتعلم لجميع الطلبة	3.96	1	4 مرتفع
٥	متابعة جودة برامج التعليم والتعلم	3.74	1.14	11 مرتفع
٦	تقييم جودة برامج التعليم والتعلم	3.72	1.14	13 مرتفع
٧	دعم قادة الوظائف الإدارية الوسطى والمعلمين	3.68	1.19	15 مرتفع
٨	إدارة البرنامج التعليمي في المدرسة	3.89	1	5 مرتفع
٩	الإشراف على التدريس وتقويمه	4.09	0.96	2 مرتفع
١٠	إشراك مجتمع المدرسة الممتد في العملية التعليمية	3.73	1.12	12 مرتفع
١١	إشراك الأسر ومجالس الأباء/الأمناء في العملية التعليمية	3.59	1.14	18 متوسط
١٢	تنسيق محتوى المنهج الصفّي وربطه بالأهداف العامة للمنهج	3.83	1.11	8 مرتفع
١٣	تنظيم عملية تدريس المنهج	3.96	0.92	4 مرتفع
١٤	الإشتراك مع المعلمين في مراجعة وتقييم محتوى المنهج	3.63	1.16	17 مرتفع
١٥	التأكيد على أهمية ترجمة الأهداف المدرسية إلى أهداف إجرائية	3.64	1.01	16 متوسط
١٦	متابعة تحصيل الطلاب	4.11	0.92	1 مرتفع
١٧	تعزيز مناخ التعلم المدرسي الإيجابي	3.84	1.10	7 مرتفع
١٨	تطوير المعايير الأكاديمية وتعزيزها كتوقعات لأداء من الطلبة	3.64	1.13	16 متوسط
١٩	تحمل مسؤولية تلبية حاجات الطلبة الأكاديمية والاجتماعية	3.73	1.190	12 مرتفع

م	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
٢٠	تحمل مسؤولية تلبية حاجات الطلبة المعنوية والأخلاقية	3.85	1.06	6	مرتفع
٢١	وضع معايير للسلوك وتحفيز الطلاب علي الالتزام بها	3.99	1.02	3	مرتفع
	المجال ككل	3.80	.89		مرتفع

يبين الجدول رقم (6) أن مستوى أهمية عبارات مجال " قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي" توزعت بين متوسطة وعالية، حيث تراوحت بين متوسطي (٤,١١ - ٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٩٢ - ١,١١) ويشير الجدول إلى أن أكثر عبارات هذا المجال أهمية هي العبارة رقم (١٦) (متابعة تحصيل الطلاب)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة حوالي (٤,١١)، والانحراف المعياري (0.92) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة (١١) التي تنص (إشراك الأسر ومجالس الآباء/الأمناء في العملية التعليمية)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,١١) وبمستوى أهمية (متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية والمعلمين والعاملين بأهمية الدور القيادي لمديري المدارس في قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، وإيمانهم بأهمية تهيئة بيئة تعلم آمنة ومثمرة محفزة للأبداع، تمنح المعلمين الحق بالمشاركة في وضع الأهداف الأكاديمية للمدرسة، وإدراك مديري المدارس الثانوية والمعلمين والعاملين بأهمية متابعة قيادة المدرسة الثانوية لتحصيل الطلاب، وتعزيز مناخ التعلم المدرسي الإيجابي

المجال الثاني: القيادة الاستراتيجية :

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات مجال " القيادة الاستراتيجية".

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، لمستوى الأهمية (مجال القيادة الاستراتيجية)

م	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
٢٢	إعطاء الفرصة للمشاركة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة ونشرها	3.65	1.138	7	متوسط
٢٣	قيادة عملية تطوير وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمدرسة	3.77	1.10	2	مرتفع

تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية -- /أمل محمد سرحان

م	العبارات	الحسابي المتوسط	التقييم	الأهمية
٢٤	إشراك مجلس الآباء/ الأمناء والأفراد المعنيين في عمليات إعداد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة	3.48	1.16	متوسط
٢٥	تنفيذ الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمدرسة ومتابعتها ومراجعتها وكتابة التقارير بهذا الشأن.	3.71	1.16	مرتفع
٢٦	قيادة السياسات المدرسية والتأثير فيها من خلال منهجية العمل المدرسي	3.67	1.13	متوسط
٢٧	إشراك مجلس الأمناء في صنع القرارات التي تخص رؤية ورسالة المدرسة	3.28	1.17	متوسط
٢٨	وضع الأهداف والغايات الطموحة للمدرسة حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي.	3.73	1.16	مرتفع
٢٩	مساعدة العاملين بالمدرسة علي تبني رؤية ورسالة وأهداف المدرسة على المستويين الفردي والجماعي.	3.75	1.23	مرتفع
٣٠	المبادرة في تقديم التصورات والاقتراحات والأفكار الجديدة	3.80	1.06	مرتفع
	المجال ككل	3.65	0.99	متوسط

يبين الجدول رقم (٧) أن مستوى أهمية عبارات مجال " القيادة الاستراتيجية " توزعت بين متوسط ومرتفع، حيث تراوحت بين متوسطي (٣,٨٠ - ٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٠٦ - ١,١٧) ويشير الجدول إلى أن أكثر عبارات هذا المجال أهمية هي العبارة رقم (٣٠) (المبادرة في تقديم التصورات والاقتراحات والأفكار الجديدة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة حوالي (٣,٨٠)، والانحراف المعياري (١,٠٦) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة (٢٧) التي تنص (إشراك مجلس الأمناء في صنع القرارات التي تخص رؤية ورسالة المدرسة)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,١٧) وبمستوى أهمية (متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك مديري المدارس والمعلمين والعاملين بأهمية أدوار القيادة الاستراتيجية في صياغة رؤية ورسالة للمدرسة الثانوية العامة يشترك في وضعها معظم العاملين، ويتبع مدير المدرسة سياسات وإجراءات تتسم بالوضوح في عملية اتخاذ القرار.

المجال الثالث : إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أهمية عبارات مجال " إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم".

جدول (٨) يوضح مستوى الأهمية لمجال (إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم)

م	العبارة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة	الأهمية مستوى
٣١	تقديم قدوة في المعايير العالية من الأداء	3.89	0.98	5	مرتفع
٣٢	تمكين ودعم الأفراد والفرق داخل المجتمع المدرسي	3.84	1.03	7	مرتفع
٣٣	متابعة وتقييم وتطوير أداء الأفراد والفرق	3.88	0.93	6	مرتفع
٣٤	مشاركة العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات المدرسية عامة	3.75	1.16	8	مرتفع
٣٥	اشراك العاملين في المبادرات التربوية والبرامج الجديدة.	3.88	1.02	6	مرتفع
٣٦	تأسيس شبكات داخل المدرسة وخارجها يمكن الوصول إليها والحفاظ عليها لدعم عمل الأفراد والفرق	3.64	1.19	9	متوسط
٣٧	بناء قدرة المدرسة في دعم تحصيل الطلبة	3.90	1.09	4	مرتفع
٣٨	تشجيع النمو المهني للمعلمين	3.93	1.19	2	مرتفع
٣٩	اعداد البرامج التدريبية للمعلمين	3.98	1.15	1	مرتفع
٤٠	تحفيز المعلمين وقيادتهم نحو الوصول للأهداف	3.91	1.16	3	مرتفع
	المجال ككل	3.86	0.95		مرتفع

يبين الجدول رقم (٨) أن درجة أهمية عبارات مجال " إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم " توزعت بين متوسطة ومرتفع، حيث تراوحت بين متوسطي (٣,٩٨ - ٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١٥ - ١,١٩) ويشير الجدول إلى أن أكثر عبارات هذا المجال أهمية هي العبارة رقم (٣٩) (إعداد البرامج التدريبية للمعلمين)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة حوالي (٣,٩٨)، والانحراف المعياري (١,١٥) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة (٣٦) التي تنص (تأسيس شبكات داخل المدرسة وخارجها يمكن الوصول إليها والحفاظ عليها لدعم عمل الأفراد والفرق)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١٩) وبدرجة أهميه (متوسطة). وتفسر هذه النتيجة بأن هناك قناعة لدى مديري المدارس الثانوية والمعلمين والعاملين بأهمية مساعدة وتمكين ودعم الأفراد والفرق داخل المجتمع المدرسي، ومتابعة وتقييم وتطوير أداء الأفراد والفرق، فضلاً عن تشجيع النمو المهني للمعلمين وإعداد البرامج التدريبية وتحفيز المعلمين وقيادتهم لتحقيق الأهداف. مما ينعكس إيجابياً على دور الأفراد والفرق في تعزيز عملية التعليم والتعلم.

المجال الرابع : تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أهمية عبارات مجال " تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع".

جدول (٩) يوضح مستوى الأهمية (مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع)

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
٤١	3.80	1.06	1	مرتفع
٤٢	3.73	1.11	3	مرتفع
٤٣	3.78	1.06	2	مرتفع
٤٤	3.72	1.04	4	مرتفع
٤٥	3.69	1.08	5	مرتفع
٤٦	3.58	1.14	6	متوسط
	3.72	0.97		مرتفع

يبين الجدول رقم (٩) أن درجة أهمية عبارات مجال " تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع " توزعت بين متوسطة ومرتفع، حيث تراوحت بين متوسطي (٣,٨٠ - ٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٦ - ١,١٤) ويشير الجدول إلى أن أكثر عبارات هذا المجال أهمية هي العبارة رقم (٤١) (بناء علاقات إيجابية مع الأسر لتعزيز تعلم الطلبة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة حوالي (٣,٥٨) ، والانحراف المعياري (١,٠٦) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة (٤٦) التي تنص (القيام بدور نشط في تبني قضايا التعليم والدفاع عنها) والتي تنص (القيام بدور نشط في تبني قضايا التعليم والدفاع عنها علي الساحة السياسية)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,١٤) وبدرجة أهميه (متوسطة). ويفسر ذلك بأن هناك ادراك من قبل مديري المدارس الثانوية والمعلمين والعاملين بأهمية تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وان لها انعكاسات جيدة على تحقيق أهداف التعليم في المدرسة، حيث يساعد انفتاح المدرسة علي المجتمع علي علاج العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه المدرسة، من خلال ما يقدمه المجتمع المحلي من دعم وجهد مادي ومعنوي وما يطرحه من مبادرات وحلول للقضايا والمشكلات المجتمعية المرتبطة بالمدرسة.

المجال الخامس : إعداد الموارد المادية والبشرية:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أهمية عبارات مجال "إعداد الموارد المادية والبشرية".

جدول (١٠) يوضح مستوى أهمية عبارات مجال (إعداد الموارد المادية والبشرية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
٤٧	إدارة الموارد البشرية لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها	3.79	1.13	3	مرتفع
٤٨	إدارة الموارد المالية لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها	3.72	1.12	4	مرتفع
٤٩	إدارة وحفظ بيانات المدرسة ومصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة لتهيئة ودعم بيئة تعلم فاعلة	3.83	1.13	2	مرتفع
٥٠	إدارة وصيانة مرافق المدرسة وممتلكاتها لتهيئة بيئة تعلم فاعلة	3.91	1.00	1	مرتفع
	المجال ككل	3.81	1.03		مرتفع

يبين الجدول رقم (١٠) أن درجة أهمية عبارات مجال " إعداد الموارد المادية والبشرية " توزعت بين متوسطة ومرتفع، حيث تراوحت بين متوسطي (٣,٩١ - ٣,٧٢) وانحراف معياري (1 - ١,١٢) ويشير الجدول إلى أن أكثر عبارات هذا المجال أهمية هي العبارة رقم (٥٠) وتنص على (إدارة وصيانة مرافق المدرسة وممتلكاتها لتهيئة بيئة تعلم فاعلة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة حوالي (٣,٩١) ، والانحراف المعياري (١) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العبارة (٤٨) التي تنص (إدارة الموارد المالية لتهيئة بيئة تعلم فاعلة والمحافظة عليها)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,١٢) وبدرجة أهميه (متوسطة). وتفسر الباحثة ذلك أن هذه الأدوار يغلب عليها الجانب الإداري أكثر وتعد ثوابت ومتطلبات أساسية للمدرسية، وبالتالي هناك إدراك بأهميتها. وأنه يقع علي عاتق مدير المدرسة مسئولية حسن سير الأعمال المالية والإدارية من خطط للإنشاءات وتزويد المدرسة بالأجهزة والمعدات، وصيانة المباني وغير ذلك، ومدير المدرسة الناجح هو من يتفهم دوره تماماً بحيث يقوم بتحديد أهدافه والسعي إلى تحقيقها.

مجالات الأداة ككل: الجدول التالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول أهمية مجالات الأدلة.

جدول (١١) يوضح مستوى الأهمية على مستوى المجالات ككل

مستوى الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	٢	0.89	3.80	مجال قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي	الأول
متوسط	٥	0.99	3.65	مجال القيادة الاستراتيجية	الثاني
مرتفع	٣	0.93	3.78	مجال إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم	الثالث
مرتفع	1	0.95	3.86	مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع	الرابع
مرتفع	٤	0.97	3.72	مجال إعداد الموارد المادية والبشرية	الخامس
مرتفع		0.91	3.78	الأداة ككل	

يبين الجدول رقم (١١) أن درجة أهمية مجالات الأدوار القيادية توزعت بين متوسطة ومرتفع، حيث تراوحت بين متوسطي (٣,٨٦ - ٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٥ - ٠,٩٩) ويشير الجدول إلى أن أكثر المجالات أهمية هو مجال إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن عبارات هذا المجال حوالي (٣,٨٦)، والانحراف المعياري (٠,٩٥) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٩) وبدرجة أهميه (متوسطة)، وقد يفسر ذلك بأن تلك الأدوار القيادة تعد مهمة من وجهة نظر أفراد العينة، لأنها تضمن تعزيز العملية التعليمية وضمان الارتقاء بالطالب والمعلم والمجتمع، فلك الأدوار تحقق التنمية المهنية وتعمل على بلورتها، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والقيادة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات لدى الأفراد من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع والعاملين.

(ب) مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات لأفراد عينة الدراسة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية تعزى لنوع المدرسة، النوع، الوظيفة.

وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة، تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين تبعاً لنوع المدرسة، والنوع (ذكر، انثى).

واختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين تبعاً لمتغير الوظيفة. واختبار (LCD) البعدي لتحديد مصادر الفروق بين أكثر من مجموعتين.

١. الجدول التالي يبين مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد العينة حول أهمية مجالات الأدوار القيادية تبعاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة).

جدول (١٢) اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين (حكومية، خاصة)

النتيجة	مستوى الدلالة (0.05)	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المدرسة	المجالات
دالة	.000	-4.20	453	0.93	3.69	حكومي	قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي
				0.73	4.07	خاصة	
غير دالة	.001	-3.41	453	0.98	3.55	حكومي	مجال القيادة الاستراتيجية
				0.96	3.89	خاصة	
دالة	.000	-5.09	453	0.98	3.72	حكومي	مجال إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم
				0.79	4.21	خاصة	
دالة	.000	-6.07	453	0.96	3.55	حكومي	مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع
				0.86	4.13	خاصة	
دالة	.000	-5.47	453	1.06	3.65	حكومي	مجال إعداد الموارد المادية والبشرية
				0.84	4.21	خاصة	
دالة	.000	-5.39	453	0.92	3.63	حكومي	الأداة ككل
				0.77	4.12	خاصة	

يلاحظ من جدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات نوع المدرسة (حكومية، خاصة) على مجالات " قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية، إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05). وذلك يشير إلى أن هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول أهمية الأدوار القيادية في تلك المجالات تبعاً لنوع المدرسة (حكومية، خاصة)، وكانت تلك الفروقات لصالح المدارس الخاصة في جميع تلك المجالات. ويعزى ذلك إلى طبيعة عمل المدارس الخاصة وإدراك العاملين فيها بأهمية الأدوار

القيادية للارتقاء بالعملية التعليمية لمواجهة حدة المنافسة من المدارس الأخرى وتحقيق التميز، والحصول على أكبر عدد من الطلاب.

وبالنسبة لمجال " القيادة الاستراتيجية " فإن الجدول (١٢) يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية لمجال " القيادة الاستراتيجية" تبعاً لمتغيرات نوع المدرسة (حكومية، خاصة) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من ($0,05$). ويعزي ذلك، إلى تطابق ادراك أفراد العينة في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، لأهمية الأدوار القيادية الاستراتيجية في إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة الرؤية ورسالة المدرسة لجميع العاملين ومجالس الآباء والأمناء ومناقشة المجتمع المحلي في ذلك.

كما يلاحظ من جدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير نوع المدرسة على مجالات الأداة مجتمعة، وكانت تلك الفروقات لصالح الخاصة.

٢. الجدول التالي يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً للنوع (ذكر، أنثى).

جدول (١٣) اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين في العينة وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

النتيجة	الدلالة (0.05)	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	المجالات
غير دالة	0.247	-1.16	453	0.90	3.75	ذكر	قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي
				0.88	3.85	أنثى	
غير دالة	.721	-0.096	453	0.97	3.64	ذكر	القيادة الاستراتيجية
				1.00	3.65	أنثى	
غير دالة	0.399	-0.85	453	0.94	3.82	ذكر	إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم
				0.96	3.89	أنثى	
غير دالة	0.120	-1.56	453	1.01	3.64	ذكر	تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع
				0.93	3.78	أنثى	
غير دالة	0.693	0.395	453	0.98	3.83	ذكر	اعداد الموارد المادية والبشرية
				1.07	3.79	أنثى	

النتيجة	الدلالة (0.05)	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	المجالات
غير دالة	0.156	-1.44	453	0.91	3.70	ذكر	الأداة ككل
				0.90	3.83	أنثى	

يلاحظ من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات النوع (ذكر، أنثى) على مجالات " قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، القيادة الاستراتيجية، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، إعداد الموارد المادية والبشرية. إذ كانت قيمة مستوى الدلالة أعلى من $(0,05)$ ، وبالتالي هناك اتفاق في وجهات نظر أفراد العينة ذكور وإناث حول أهمية تلك الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية.

كما يلاحظ من جدول (١٣) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ بين وجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات النوع (ذكر، أنثى) على مجالات "تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع". إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من $(0,05)$. وذلك يشير إلى اختلاف وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول أهمية الأدوار القيادية في تلك المجالات تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، وكانت تلك الفروقات لصالح الإناث. وقد يعود ذلك إلى وعيهم بأهمية وجود علاقات واتصالات بين المدرسة والمجتمع في العملية التعليمية .

كما يلاحظ من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى) على مجالات الأداة مجتمعة، إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من $(0,05)$ وهي غير دالة إحصائياً. وتعزو الباحثة ذلك إلى هناك استيعاب بأدوار القيادة المدرسية وأهميتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك من قبل الفئتين ذكور وإناث.

٣. الجدول التالي يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (مدير، وكيل، معلم، موظف إداري) باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات في مجالات الأدوار القيادية. والنتائج المتعلقة موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (١٤) الكشف عن الفروق في وجهة نظر عينة الدراسة حول أهمية مجالات الأدوار القيادية تبعاً لمتغير الوظيفة

النتيجة	مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
دالة	0.014	3.571	2.777	3	8.330	بين المجموعات	قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي
			0.778	451	350.658	داخل المجموعات	
				454	358.988	المجموع	
غير دالة	0.143	1.819	1.763	3	5.290	بين المجموعات	القيادة الاستراتيجية
			0.970	451	437.294	داخل المجموعات	
				454	442.584	المجموع	
غير دالة	0.179	1.639	1.476	3	4.428	بين المجموعات	إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم
			0.900	451	406.014	داخل المجموعات	
				454	410.441	المجموع	
غير دالة	0.052	2.592	2.402	3	7.205	بين المجموعات	مجال تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع
			0.927	451	417.899	داخل المجموعات	
				454	425.104	المجموع	
غير دالة	0.896	.200	0.214	3	.643	بين المجموعات	إعداد الموارد المادية والبشرية
			1.070	451	482.505	داخل المجموعات	
				454	483.148	المجموع	
غير دالة	0.28	3.058	2.484	3	7.451	بين المجموعات	الاداة ككل
			0.812	451	366.286	داخل المجموعات	
				454	373.736	المجموع	

يلاحظ من جدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم، إداري) على مجالات "القيادة الاستراتيجية، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية"، والأداة ككل. إذ كانت قيمة مستوى الدلالة أعلى من ($0,05$)، وبالتالي هناك اتفاق في وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن وظيفتهم حول أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية والمتعلقة بـ "القيادة

الاستراتيجية، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية.

كما يلاحظ من جدول (١٤) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم، إداري) على مجال " قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي". إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من $(0,05)$ ، ولتحديد مصدر الفروق، تم تطبيق اختبار (LCD) للمقارنات البعدية، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥) نتيجة اختبار (LCD) لتحديد مصدر الفروق بين أي من فئات الوظيفة، تجاه

مجال قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي

الوظيفة	المتوسط	مدير	وكيل	معلم
مدير	3.48	-	-	0.40268-
وكيل	3.53	-	-	0.34793*.
معلم	3.88	0.40268*	0.34793*	-

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (٢٧) يمكن القول إن الفروق كانت لصالح فئة المعلمين. ويعزى ذلك في نظر الباحثة إلى أن المعلمين هم أكثر ممارسة من غيرهم للعملية التعليمية، وبالتالي هم أكثر إدراكاً لأهمية الأدوار القيادية لمدير المدرسة في قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن فئة الإداريين في حقيقة الأمر يقومون بأداء أدوار إدارية فقط وجل اهتمامهم تسيير العملية الإدارية.

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية : -

أسفرت الدراسة الميدانية عن عدد من النتائج تذكر الباحثة أهمها في النقاط الآتية:

١. وجود اتفاق كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية بمجالاتها المختلفة (قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية) حيث كان مستوى أهمية تلك الأدوار مرتفع ، باستثناء مجال القيادة الاستراتيجية، حيث كان مستوى أهمية هذا المجال من وجهة نظر أفراد العينة متوسط.

٢. أن هناك اختلافات في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول أهمية الأدوار القيادية في مجالات " قيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية، تبعاً لنوع المدرسة (حكومية، خاصة)، وكانت تلك الاختلافات لصالح المدارس الخاصة في جميع تلك المجالات. بينما لم يكن

هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة في المدارس الحكومية والخاصة حول أهمية مجال " القيادة الاستراتيجية " . وبشكل عام أشارت النتائج إلى وجود اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة) على مجالات الأداة ككل، وكانت تلك الاختلافات لصالح المدارس الخاصة.

٣. أن هناك اتفاق في وجهات نظر أفراد العينة ذكور وإناث حول أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية والمتعلقة بقيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، إعداد الموارد المادية والبشرية. بينما أشارت النتائج إلى أن هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول أهمية الأدوار القيادية على مجال "تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع"، تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، وكانت تلك الاختلافات لصالح الإناث. وبشكل عام أشارت النتائج إلى اتفاق أفراد العينة ذكور وإناث على أهمية مجالات الأداة مجتمعة.

٤. أن هناك اتفاق في وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن وظيفتهم حول أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية والمتعلقة بـ "القيادة الاستراتيجية"، إعداد الأفراد والفرق وقيادتهم، تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع، إعداد الموارد المادية والبشرية. إلى أن هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول أهمية الأدوار القيادية المتعلقة بقيادة التعليم والتعلم في المجتمع المدرسي، تبعاً لمتغير الوظيفة، ولصالح المعلمين.

التوصيات :

- إعداد ندوات وورش عمل لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية للتعريف بهذه الأدوار.
- إعداد برامج تدريبية شاملة ومستمرة في مجالات القيادة للتعرف على سبل ممارسة تلك الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية أولاً، ثم المعلمين لتعريفهم بأهمية ممارسة تلك الأدوار وفائدتها.
- تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، ومنح الصلاحيات المناسبة لمديري المدارس لتقدير هذه الحوافز.
- إلزام العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية، وتشجيعهم وعمل مكافآت وحوافز مادية ومعنوية لهم.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الأسباب والمعوقات التي تحول دون ممارسة تلك الأدوار من مديري المدارس.

قائمة المراجع

١. إبراهيم عباس الزهيري، "معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، عدد (٢٣)، مجلد (١٢)، ٢٠٠٦، ص ١٩٤.
٢. أحمد محمد بدح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع ٤، ٢٠١٣، ص ٢.
٣. أشرف السعيد أحمد محمد، " تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، مصر، ع ٧٥، ج ٢، ٢٠١١، ص ١٧٤.
٤. آمال مصطفى الحمادي، " من الفكر الإداري المعاصر"، التنمية الإدارية - مصر، ع ٣٣، ص ٩، ١٩٨٦، ص ٢٨.
٥. بدر سعيد الاغبري، التعليم في اليمن الواقع والطموح، مؤسسة الأبرار للنشر والتوزيع - الجامعة الجديدة، صنعاء، ٢٠٠٩، ص ٥٥.
٦. بيومي ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٤.
٧. جمال فوزي العمري، "القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسة"، مجلة كلية التربية أسوان، مصر، ع ٢٥، ٢٠١١، ص ١١٤ - ١٣٣.
٨. حمود أحمد أبو سمرة، وآخرون، " القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، العدد ٢، المجلد ١٢، يونيو، ٢٠١١، ص ٢٦٢.
٩. حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، البحوث التربوية والنفسية الجامعة المستنصرية، العراق، ع ٢٦، ٢٠١٠، ص ٥٠.
١٠. خالد محمد أبو شعيرة، وصفيه محمود جبالي، وثائر احمد غباري، " واقع الممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا، مجلد السابع، العدد ١، ٢٠٠٩، ص ١٥٥ - ١٥٦.

١١. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مطابع مرمر، الرياض، ٢٠٠٢، ص ١١١.
١٢. سناء عيد جابر المطيري، " مستوى ممارسة القيادة التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين ، ٢٤ ، ١٦م ، ٢٠١٥ ، ص.ص. ٥٥٥ - ٥٨٦.
١٣. عاطف يوسف مقابله وسليمان محمد الطراونة وأيمن صبحي خاطر، " درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم الإدارية الفاعلة من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة عمان في الأردن"، مجلة العلوم التربوية، مصر، ع ٣، مج ١٩، ٢٠١١، ص ص ١٨٧ - ٢٢٢.
١٤. عباد عبده قائد معزب، "دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٧.
١٥. علي أحمد عبد الله نحيلي، " دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين" مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، سوريا، عدد ١+٢، مجلد ٢٦، ٢٠١٠، ص ١٤٤.
١٦. علي بن محمد الغامدي، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ملحق ٣، المجلد ٤٠، ٢٠١٣، ص. ١٠٧٣.
١٧. علي محمد جبران، "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع ١٤٣، الجزء ٤، ٢٠٠٩، ص ص ٤١-٧٤.
١٨. فاضل حنا، " متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)"، جامعة دمشق، سوريا، العدد ٤، المجلد ٢٨، ٢٠١٢، ص ٧٦.
١٩. الفريق الوطني لإعداد الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي، تقرير حول "تشخيص الوضع الراهن للتعليم الثانوي" وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٦ .
٢٠. فؤاد علي العاجز وفايز كمال شلدان، "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، العدد الأول، المجلد ١٨، ٢٠١٠، ص ٤.

٢١. محمد نايف أبو الكشك، "درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر."، المجلة التربوية، الكويت، ع ٩٨، مج ٢٥، ٢٠١١، ص ٢٩٢.
٢٢. نبيل سعد خليل، "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص. ١٤٥.
٢٣. هدى حسن يحيى العلفي، فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء: الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٤، ص ١١.
٢٤. الهاللي الشربيني، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٢١)، إبريل، ٢٠٠١، ص. ٢٢.
٢٥. وزارة التربية والتعليم، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي ٢٠٠٦ - ٢٠١٥، الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٦، ص ١٥.
٢٦. يحيى سعيد العسيري، " دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تنمية ثقافة المواطنة داخل المجتمع المدرسي"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عمان- الأردن، ع (٧)، م (١)، ٢٠١٢، ص ٣٩٩.

27. Alma Harris, and James Spillane, "Distributed leadership through the looking glass Management in Education", British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS), University of Calgary, Vol 22(1), 2008, pp.31-34.

28. Antwane LaJacques Nelson, "The relationship between middle school teachers' perceptions of principals' transformational leadership practices, teachers' sense of efficacy and student achievement", Ph.D., The University of Southern Mississippi, 2012, P.16.

29. Azhar Arooj, & et. Al., "The Role of Leadership in Strategy Formulation and Implementation", International Journal of Management & Organizational Studies, VOL 1, ISS 2, 2012, p33.

30. BASS, B. M. "Transformational leadership", Leadership Quarterly, 1990, no. 6, 68. P. 463.

31. Bass, B. M. "Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact". Lawrence Erlbaum and Associates, Mahwah, NJ, 1998, p. 18.

32. Bass, B. M. "Leadership and Performance beyond Expectations", Free Press, New York, 1985.

33. Beatriz Pont, Deborah Nusche, and Hunter Moorma, "Improving School Leadership". Volume 1: Policy & Practice in OECD Countries, OECD, August 2008, p.3.
34. Burns, J.M. , "Leadership " ,Harper, New, 1978, p. 13.
35. Burns, J.M. , " Op.cit" , p. ٢٠ .
36. Day, Christopher, Qing Gu, and Pam Sammons. "The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference." , Educational Administration Quarterly, 52.2,2016, pp. 221-258.
37. Döş, İzzet, and Ahmet Cezmi Savaş. "Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools." , SAGE Open , 5.1 , 2015, Pp. 2-11.
38. H., Gezahegn, "principals" instructional leadership practices with school improvement in public secondary schools of SNNPR, Ethiopia", National Monthly Refereed Journal Of Research In Arts & Education, Vol.2, ISSUE NO.12, 2013.pp22-32.
39. Jerry W. Valentine, and Mike Prater, " Instructional, Transformational, and Managerial Leadership and Student Achievement: High School Principals Make a Difference" NASSP Bulletin, 2011 ,pp5-30.
40. Kenneth Leithwood, " The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research" Educational Administration Quarterly, ٤٨, (٣), 2012, PP.٣٨٧-٤٢٣
41. Kenneth Leithwood ,Huen Yu ,Doris Jantzi , "The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong" ,Journal of Educational Administration ,Vol. 40 Is 4. 2004, p.3٧٢
42. María José Latorre-Medina, Francisco Javier Blanco-Encomienda, " Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 81, 28 June 2013, PP. 270-274.
43. Mojaki S. Mosia, Theo H. Veldsman, " The Importance Of Different Leadership Roles In The Strategic Management Process" ,SA Journal of Human Resource Management, Vol 2, No 1 ,2004, pp. 26-36.
44. Murphy, L. "Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction" , Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.٢٠٠٥ , p. 131
45. Philip Hallinger, "Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning " ,The Hong Kong

Institute of Education 10 Lo Ping Road, Tai Po, Hong Kong, China, 2009, PP 7-11

46. Riaz Adnan, and Hussain H. Mubarak.,” Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction”, BEH - Business and Economic Horizons, Volume 1 , Iss 1 , 2010, p 30.

47. Richard Bolden, "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research", International Journal of Management Reviews, British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd, Vol. 13, 2011, pp 251–269.

48. Swetal P. Sindhvad " School Principals as Instructional Leaders: An Investigation of School Leadership Capacity in the Philippines " ,Ph.D. ,University of Minnesota, 2009, p17.

49. Zachariah Ogolla Wanzare & J. L da Cost, "Rethinking instructional leadership roles of the school principal: Challenges and prospects", Journal of Educational Thought, vol. 35, No.3, 2001, p. 269.

Abstract

The study aimed to develop leadership for managers of high school roles in the Republic of Yemen, adopted a researcher in this study descriptive approach, as a scientific methods to gather information, the researcher also used the questionnaire as a tool for field study, reached the study sample (770) individuals and by (05%) almost The study population of (15393) persons approx. The field study concluded that there are views of the study sample agreement on the importance of leadership for managers of high school to their areas of different roles. The results also indicated that there is a difference in the views of the workers in secondary schools about the importance of leadership roles areas of the tool depending on the type of school (public, private), and that was the differences in favor of private schools in all those areas, while the differences did not appear in the views of respondents depending on the variable gender (male and female) and function on the importance of leadership for managers of high school roles and the areas of the whole tool. One of the main recommendations of the study: the need to prepare seminars and workshops for directors of secondary schools in the Republic of Yemen to the definition of these roles. And the preparation of a comprehensive and ongoing training programs in the areas of leadership to identify ways to exercise that leadership roles developed for managers of high school first, then secondly teachers to introduce them to the importance of the exercise of these roles and usefulness.