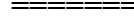




كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)



# مستوى ممارسة مديري المدارس الاساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في لواء المزار

إعداد

**شهناز علي يوسف المومني**

مديرة مدرسة المزار الاساسية للبنات

alismadi\_58@yahoo.com

«المجلد الأربعون- العدد الثالث - مارس ٢٠٢٤ م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**المخلص:**

هدفت الدراسة معرفة مستوى تطبيق مديري المدارس الاساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في لواء المزار تكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلم و(٢٤٠) معلمة وتم التعرف على هدف الدراسة من خلال تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الديمقراطية، تم إجراء التحليل الإحصائي وتوصلت نتائج الدراسة الى ان درجه ممارسة القيادة الديمقراطية لمديري المدارس الاساسية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كذلك جود فروق داله إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس الاساسية عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس) وكانت الفروق لصالح الإناث.

**كلمات المفتاحية:** القيادة الديمقراطية ، مديري المدارس.

**Abstract:**

The study aimed to know the level of basic school principals' application of democratic leadership from the point of view of basic school teachers in the Al-Mazar District. The study population consisted of male and female basic school teachers in the Bani Ubaid District, numbering (31) schools including (580) male and female teachers, including (340) male and female teachers. 240) female teachers. The aim of the study was identified through developing a questionnaire to measure the level of school principals' practice of democratic leadership. Statistical analysis was conducted and the results of the study concluded that the degree of democratic leadership practice of basic school principals from the teachers' point of view was average. There were also statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the responses of the study sample members regarding the practice of democratic leadership by the principals of the basic schools in the study sample according to the variable (gender), and the differences were in favor of females.

**Keywords:** democratic leadership, school principals,

**مقدمة:**

يعتبر أسلوب القيادة بالضبط والطريقة التي يقودون فرقهم أو منظماتهم بطريقتهم الخاصة. ولكن من الممكن تقسيم القادة إلى أنماط قيادية معينة وتحليل هذه الأساليب للحصول على فكرة عن الطرق الممكنة للقيادة.

أحد أشكال القيادة المثيرة للاهتمام هو أسلوب القيادة الديمقراطية ، والذي يسمح للموظفين بالمشاركة في قرارات فريقهم. وأن تكون قائدا ديمقراطيا هو شكل فعال للغاية من أشكال القيادة للعديد من المديرين والمديرين التنفيذيين.

ويعد مدير المؤسسة أهم مرتكزات العمل فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقويم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياستها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكل كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المؤسسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة الديمقراطية كنوع من أنواع القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى لتحسين أداء المدرسة وتطويره. (Derya Kılıçoğlu,2018)

إن تطبيق السلوك المبدع من قبل مديري المدارس الاساسية يحدد المشكلة ويزيد من القدرة على حلها لإنتاج أفكار متعددة ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب عمل المديرين فيها (NepalRishi,2022)

إن دور إدارة المدارس متمثلة بدور مدير المدرسة يتأثر بشكل أو بآخر بالتطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعارف والمعلومات وتيسير أمور المدرسة والمحافظة على النظام فيها بل أخذ الإهتمام بتنمية الجوانب الشخصية والمهارية والسلوكية من تعلم وإبتكار وإبداع وتوفير الإمكانيات والظروف التي تحسن العملية التربوية، لذا لا بد من إيجاد بيئة تعليمية تواكب التطور المتسارع والتحديات والثورات المعلوماتية في جميع الميادين وتتعامل مع الأسلوب الإداري الروتيني. من هنا يأتي دور المدير بما يملك من دافعية وطموح واستعداده التام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجييره مشاركة الادارة وقرارتها من قبل المعلمين في المؤسسات التعليمية (Akman, 2018)

الادارة الديمقراطية هي الإدارة التي تتبنى مفهوم الديمقراطية واحترام الآخرين ومراعاة حقوقهم ، ومن أهم خصائص هذه الإدارة كما ذكرها: (Ertürk, 2023):  
إشراك الموظفين في صنع القرار .

الاهتمام بالبعد الإنساني بقدر الاهتمام ببعده الإنتاج :

الإيمان باللامركزية :

الاعتدال في الحفاظ على النظام واحترام المبادئ والتعليمات .

توزيع المهام على العرويين حسب تخصصاتهم وقدراتهم واهتماماتهم .

تفويض السلطة عند الضرورة ، والإيمان بتمكين النظام.

من الواضح أن تبني مثل هذا الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى نشر جو إيجابي يتسم بالروح المعنوية العالية ورضا الموظفين والشعور بالعدالة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الديمقراطية أصبحت عالمية وفي جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية إلى الحد الذي لا يجرؤ فيه أي مدير الآن على التصريح بأنه لا يؤمن بالديمقراطية ، ولذا فهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى مؤسسة تربوية تتبنى هذا الادعاء الديمقراطي ، وتعمل على غرس القيم الديمقراطية في عقول وأرواح الشباب ، ومن الواضح أن هذا لا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت الإدارة المؤسسة التعليمية التي تدير المؤسسة التعليمية وتشرف على عملها. ، يؤمن بهذا الاتجاه الحديث ، وقادر على ممارسته بحذر وبطريقة تهيئ لبناء مجتمع ديمقراطي حقيقي يحترم إنسانية الإنسان وحقوقه ويأمل في التقدم والتقدم مع التأكيد على أن هذا الاتجاه متجذر فقط في الممارسة وتدرجياً ومن هنا تأتي أهمية المؤسسة التعليمية قيادتها ممثلة بإدارة المدرسة لقيادة الديمقراطية ، غالباً ما يشار إليها بالقيادة التشاركية أو القيادة المشتركة ، هي نوع من القيادة حيث يشارك أعضاء المجموعة في عملية صنع القرار. قد تستفيد أي مؤسسة ، بما في ذلك الحكومة والمدارس والشركات الخاصة ، من هذا النوع من القيادة. ببساطة ، ديمقراطية قيادة يؤكد العمل الجماعي والثقة والشفافية. أنت تأخذ في الاعتبار آراء فريقك بأكمله قبل اتخاذ أي خيارات مهمة عند ممارسة القيادة الديمقراطية في العمل. (Temel, & Bostancı, 2020) .

أن الحاجة لقيادة مدرسية تركز على شخصية المدير فهو المسؤول عن تنظيم وتحفيز العاملين وتوفير الظروف النفسية والمادية والاجتماعية الممكنة لهم، ويتفق التربويون على ضرورة التشجيع للإبداع ورفع مستوى الأهداف والأداء والعلاقات والإتجاهات (المشاقبة، ٢٠١٠).

إن الإدارة المدرسية الديمقراطية أصبحت تهتم بنمو الطالب والمعلم من جميع النواحي الاجتماعية والانفعالية والعقلية والمهنية، فأصبحت بذلك وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية لا غاية. وتركت للمعلم حرية التجريب والابتكار واستخدام الأساليب المناسبة دون فرض رأي معين، مع تعزيز المعلمين على المواقف الإيجابية ومناقشة نقاط الضعف وطرق التخلص منها مع احترام شخصية المعلم وكرامته وإنسانيته (الهويدي، ٢٠١٦).

### مشكلة الدراسة :

يعد مدير المدرسة من أبرز المدخلات البشرية التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق جودة التعليم؛ كونه يتمتع في قدرة كبيرة على التأثير بشكل ايجابي على أداء المعلمين، وانطلاقاً من هذا الدور الذي يضطلع به المدير يمكن القول أن نجاح المؤسسات التعليمية أو فشلها سيجعل أصحاب القرار قادرين على اختيار مدير المدرسة الذي يستطيع توظيف الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة العملية التربوية . إذ يجب العمل باستمرار على تجديد أفكاره وممارساته التشاركية من اجل تحقيق أفضل القرارات (السعود والشاميلة، ٢٠١٠).

وتظهر الحاجة إلى أن ممارسة السلوك الإداري الديمقراطي من قبل مديري المدارس من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في العاملين فيها، عندما يدرك مدير المدرسة أهمية الاستجابة لهذه الحاجة بتبنى سياسات الديمقراطية مع المعلمين، مما يسمح للمعلمين بممارسة سلوكياتهم التشاركية واستثمار طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف التربوية في إدارة المدرسة (إبراهيم، ٢٠١١).

نتيجة عمل الباحثه ادارية في المدارس الاساسية تهدف الدراسة التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس الاساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في لواء المزار والاجابة على تساؤلات الدراسة الآتية :

- ١- ما مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار من وجهه نظر المعلمين ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق مديري المدارس الاساسية للقيادة الديمقراطية في مدارس لواء المزار تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تحديد أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار حسب متغيري (الجنس) .

#### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- ١- تناولت الدراسة موضوع تطبيق مديري المدارس الاساسية للقيادة الديمقراطية في إدارة المدارس لواء المزار.
- ٢- تفيد نتائج الدراسة الباحثين في مجال الإدارة المدرسية الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة.
- ٣- الاستفادة من اداة الدراسة واستخدامها للتعرف على مستوى تطبيق الادارة الديمقراطية من قبل مدراء المدارس

#### التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

- الإدارة المدرسية : "تعرف إجرائياً وفي حدود هذه الدراسة هي نوع أو أسلوب مدير المدرسة في ادارة مدرسته.
- القيادة الديمقراطية : في حدود هذه الدراسة هي نوع من أسلوب القيادة حيث يتخذ مدير المدرسة القرارات بناء على اراء جميع المعلمين في المدرسة.

**محددات الدراسة:**

يتوقف تعميم نتائج الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية كالاتي:

**المحددات الموضوعية:** درجة ممارسة القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار.

**المحددات البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار.

**المحددات المكانية:** المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار.

**المحددات الزمانية:** الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤).

**أولاً: الأدب النظري**

تم في هذا الفصل ومن خلال الادب النظري المرتبط بالدراسة طرح الموضوعات المرتبة بشيء من التفصيل وتتضمن

**صفات مدير المدرسة:**

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً مهماً في المدرسة ، ولكي يقوم بواجبه لابد أن تتوفر فيه صفات مميزة له، أهمها يوردها (الجسار ، ٢٠١٣) وفقاً لآتي:

\_ أن يكون حسن المظهر والتصرف والنضج الكامل والأخلاق.

\_ أن يكون إنسانياً مع الآخرين و يحترم مواعيد المدرسة (المواظبة).

\_ الشعور بالمسئولية والإخلاص في الأداء والعدالة.

\_ أن يكون سريع البت في الأمور خاصة في المواقف الحرجة دون تردد.

\_ أن يتطور وينمو باستمرار لان العمل التربوي في تجدد وتطور مستمرين.

\_ أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة و يتصف بالمرونة و عدم الجمود في مواجهة المشاكل المعيقة للعملية الإداري.

**وظائف مدير المدرسة:**

المدير كقائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.



وقد كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها، ومشرفاً على هيئة التدريس، والموظفين، وقائداً تدريسياً وصانعاً أولاً للقرار، في المحافظة على الأدوار المتعددة، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين، كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة، لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وقد وضع (jarves,2015)تسع وظائف للمدير هي :

- تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
- المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
- تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم.. الخ.
- التمكين: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- إزالة العوائق: التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم، وتوفير المواد اللازمة لذلك.
- النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
- الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

### خصائص القيادة الديمقراطية

- للقيادة الديمقراطية عدد من الخصائص سيتم ادراجها كما يذكرها (وصيف، ٢٠١٥) هي:
- التعاون:: على الرغم من أن قائد المجموعة لديه سلطة اتخاذ القرار النهائية ، يتم تشجيع أعضاء المجموعة على التعبير عن أفكارهم.
- مشاركة: أبلغ أعضاء المجموعة عن شعورهم بالمزيد من المشاركة.
- الإبداع: يتم الاعتراف بالإبداع وتشجيعه.

## القيادة الديمقراطية الفعالة

يُظهر القادة الديمقراطيون الفعالون صفات مثل كونهم فريق واحد مع المعلمين، وقابلية التكيف ، وعقل عادل ، والمشاركة. يعزز القادة الديمقراطيون الأقياء ثقة أتباعهم واحترامهم. هؤلاء الأشخاص قادة حقيقيون يبنون اختياراتهم على مُثلهم وقيمهم. بالإضافة إلى ذلك ، فهم كثيرًا ما يبحثون عن آراء مختلفة ولا يعملون على إسكات وجهات النظر المعارضة أو غير الشعبية. نتيجة لذلك ، يتم تحفيز المتابعين للعمل ودعم المجموعة (جديدي، ٢٠٠٤).

## استراتيجيات فعالة للقيادة الديمقراطية

شيء واحد يجب أن تعرفه هو أنه لكي تكون قائدًا ديمقراطيًا جيدًا للغاية ، فهناك بعض الاستراتيجيات التي يجب أن تأخذها في الاعتبار. تتخطى القيادة الديمقراطية جميع حدود الحياة ، وهذا سيكون مفيدًا ، خاصة في المنظمة

تأكد من أن موظفيك على دراية بأهمية العمل بشكل تعاوني مع وضع الهدف الرئيسي في الاعتبار (قلالوة، ٢٠١٣).

## تنفيذ أسلوب القيادة الديمقراطية

سيؤدي ذلك إلى زيادة التماسك وتعزيز ثقافة الثقة بين موظفيك. اطلع على تقدم إلى الأمام بالمهام المطروحة بعد أن تكون متأكدًا من أن الجميع على رأس العمل وحريص على دعم الأسلوب الديمقراطي للقيادة. فيما يلي بعض الاقتراحات الإضافية المساعدة في تنفيذ أسلوب القيادة الديمقراطية في العمل كما ذكرها: (Fath,2019)

### ١- الاتصال:

هو أهم عنصر في تنفيذ أسلوب القيادة الديمقراطية في العمل. شارك رؤيتك للشركة مع أعضاء فريقك في وقت مبكر ، واشرح كيف سيساهمون في تحقيق هذه الرؤية. اجعلهم على اطلاع في كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وأخبرهم أين هم ضروريون للعملية. بالإضافة إلى ذلك ، من الضروري إبقائهم على اطلاع بأهداف المنظمة قصيرة وطويلة المدى. نتيجة لذلك ، ستكون شركتك قادرة على النمو معًا ككل.

## ٢- توصيل الأهداف

تعتمد فعالية نهج القيادة هذا على مدى جودة توصيل الأهداف ومواعيد الاستحقاق والتوقعات. بدلاً من الضغط على الفريق لإكمال المهام ، يجب على القائد تحفيزهم ليصبحوا أفضل. يجب على القائد أيضاً دعم جميع الآراء أثناء مرحلة التنفيذ. الأشخاص الذين يساهمون بأفكارهم وآرائهم في عملية صنع القرار هم أكثر تفرغاً لواجباتهم وسيبذلون المزيد من الجهد لتحقيقها.

## ٣- الشفافية

لطمأنة أعضاء فريقك بأن القرارات تتخذ كمجموعة ، يجب عليك ممارسة القيادة الشفافة. كن مخلصاً ، عبر عن أفكارك ، وقيم آراء الجميع. الهدف من أسلوب القيادة الديمقراطية هو أن يعمل الفريق ككيان واحد متماسك لتحقيق أهدافه .

## ٤- الالتزام والملكية

تأكد من أن موظفيك يفهمون المشكلة تمامًا ومنحهم ملكية الحل. لا يحب غالبية العاملين لديك الشعور بأن آرائهم لا تحسب إنهم يسعون إلى درجة معينة من الاستقلال والحرية. يجب أن يتحملوا المسؤولية عن الهدف قبل منحهم المرونة لإيجاد طرق أخرى لتحقيقه. يحتاج القائد أيضاً إلى التأكد من سماع جميع الآراء واحترامها وعرضها في الأماكن الصحيحة في جميع أنحاء المنظمة. من خلال الشمولية ، يمكنك إعطاء فريقك أو جمهورك انطباعاً بأنهم جزء من شيء أكبر من مجرد وظيفتهم أو مسؤولياتهم اليومية .

## الإدارة المدرسية الديمقراطية الحديثة ومبداها

يجب على الإدارة القضاء على الروتين والتخلص من المركزية، التي تمارس الأسلوب التسلسلي، واتباع الإدارة اللامركزية التي تمارس الأسلوب الديمقراطي (عمار، ٢٠١٣).

وتعبر عن حريات الأفراد والابتعاد عن الجمود والتمشي مع متطلبات العصر، من حيث سرعة التطور واحتمالات التغيير. إن الإدارة اللامركزية تتيح للمدير والمعلم الاستقرار في إقليمه أو موطنه، وتحمله المسؤولية الفردية والجماعية وتتيح الاستفادة من كل الطاقات والقدرات العاملة في مجال الإدارة، للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية. وتساعد على الإبداع والابتكار لما لها من حريات متعددة، وتساعد على وجود التنافس المستحب بين المناطق التعليمية مما يعمل على الانتعاش الفكري والعلمي (بدح، ٢٠١٤).

إن الإدارة المدرسية الديمقراطية هي التي يشترك فيها جميع أفراد الأسرة المدرسية، من معلمين وإداريين وعمال ومشرفين وطلبة وأولياء أمور لمناقشة أهداف المدرسة مناقشة ديمقراطية حتى يسود الرأي الصائب (الحارثي، ٢٠١٩)

كما إن مناقشة الإدارة المدرسية للأساليب الديمقراطية يعد نموذجا صالحا في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل. واتباع ذلك إلى إيجاد الأمة الديمقراطية وبهذا يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه، بعيدا عن الاستبداد والتسلط، متجاوبة مع الشورى، مدركة للصالح العام، تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتجديد دون إغراق، وبالجدية والتقدم مع الحرص على تحقيق الأهداف وبهذا تكون الإدارة المدرسية ناجحة في عملها، وتربية أبنائها، وخدمة مجتمعها وهذا ما تنادي به التربية الحديثة (عبود، ٢٠١١)

والإدارة الديمقراطية المدرسية هي التي تركز على العلاقات الإنسانية التي تتمثل بالمحبة والتأزر وتقدير جهود الآخرين وتعزيز الآراء والمقترحات الصائبة والتعاون المثمر مع من يستطيع الإسهام في نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها كل ذلك يشعر العاملين بالرضا والارتياح النفسي مما يدفعهم إلى الإخلاص والتفاني في العمل (عمار، ٢٠١٣)

وتعمل الإدارة الديمقراطية المدرسية على توجيه العملية التربوية وجهة اجتماعية بحيث تفيد البيئة مما تقوم به المدرسة من أعمال مع توجيه الناشئين للاهتمام بمجتمعاتهم المحلية مما ينمي لديهم الحساسية الاجتماعية

## ثانياً: الدراسات السابقة

اجرى (Semih, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوكيات القيادية الديمقراطية لمديري المدارس وقدرتهم على إدارة التنوع من وجهة نظر المعلمين. تم تصميم هذه الدراسة باستخدام نموذج المسح الارتباطي. تتكون عينة البحث من ( ٣٠٧ ) معلمين يعملون في منطقتي بنديك وكرتال في إسطنبول. وتم استخدام "مقياس القيادة الديمقراطية" و"مقياس إدارة التنوع" في البحث. تم تحليل بيانات البحث باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار. وتوصلت النتائج إلى أن السلوكيات القيادية الديمقراطية لدى مديري المدارس كانت بمستوى متوسط، كما أن مهاراتهم في إدارة التنوع كانت بمستوى منخفض. وأظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ومنخفضة المستوى ومعنوية بين المتغيرين. وأخيراً، ونتيجة لتحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد وجد أن سلوكيات القيادة الديمقراطية لمديري المدارس كانت مؤشرا هاما لمهاراتهم في إدارة التنوع..

اجرى (Uzma and al , 2022) دراسة هدفت الى التعرف تأثير أسلوب القيادة لدى مديري المدارس على أداء المعلمين على مستوى الكلية. ولهذا الغرض، نقوم بجمع البيانات من ٣٠٠ معلم جامعي عبر أسلوب أخذ العينات العشوائية. تم استخدام استبيان ذاتي (مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط) لجمع البيانات. وللكشف عن العلاقات والاختلافات بين آراء المشاركين في الدراسة تم استخدام الارتباط واختبار t. كشفت هذه الدراسة أن غالبية مديري الكليات يمارسون أسلوبًا ديمقراطيًا في القيادة على مستوى أعلى، وعدم التدخل على مستوى معتدل، واستبداديًا على مستوى منخفض في كلياتهم. علاوة على ذلك، فقد تم الكشف أيضًا أنه عندما يزيد مديرو المدارس من استخدام أسلوب القيادة الديمقراطي، فقد يتطور أداء المعلمين أيضًا. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لدى مديري المدارس له تأثير إيجابي على أداء المعلمين. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الأسلوب القيادي لمديري الكليات وأداء المعلمين.

هدفت لدراسة (NepalRishi,2022) على أسلوب القيادة الذي يتبعه مديرو المدارس الخاصة في نيبال فيما يتعلق بالخبرة و العمر، ومستوى التعليم، وقضايا النوع الاجتماعي. لأنه يعتمد على الأبعاد الثلاثة

من قيادة المدراء. إنهم ديمقراطيون، واستبداديون، ويمارسون سياسة عدم التدخل، وقد كانوا كذلك بالفعل

تم فحصها باستخدام استبيانات أسلوب التصنيف كما يراها مديرو المدارس أنفسهم وأتباعهم معلمون. وقد شملت العينة السكانية لهذه الدراسة ٧٨ مديراً و ١٦٣ معلماً ومعلمة من مختلف التخصصات المدارس الثانوية العليا الخاصة. تم جمع بيانات الدراسة النوعية، وإحصائيات تم تطبيق البرمجة كأداة إحصائية. وتشير نتائج هذا البحث إلى أن معظم أعطى المستجيبون، بما في ذلك مديرو المدارس أنفسهم ذوي الشخصيات الديموغرافية المختلفة، درجة عالية من درجات أنماط القيادة الديمقراطية لدى مديري المدارس. في الأساس، لم يلاحظ أي اختلاف بين النمط القيادي لمديري المدارس والمديرات. لكن المشاركين أكاديمياً أعطت المعلمات المؤهلات تأهيلاً عالياً والمعلمات الأكثر خبرة درجات عالية للاستبدادية والأخلاقية أسلوب القيادة الحر فيما يتعلق ببعض الوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار والهدف الإعداد والاتصالات فقط. وبشكل قاطع، كان أسلوب القيادة الديمقراطية لمديري المدارس مرغوب فيه للغاية

اجرت الخوالدة (٢٠٢٢) هدفت الدراسة الحالية التعرف على مدى التزام مدراء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الاردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم إعداد اداة الدراسة والتي تكونت من (٢٥) فقرة لجمع بيانات الدراسة من العينة التي تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والتي بلغت (٥٠٠) معلم ومعلمة من عملي الصفوف الأساسية والثانوية في مديرية تربية جرش، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مدراء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، مع عدم وجود فروق في درجة الالتزام تعزى للجنس ووجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة التزام مدراء المدارس باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين.

اجرى (Derya & Kılıçoğlu, 2018) دراسة هدفت الى تحديد تصورات القيادة الديمقراطية والموزعة لدى المعلمين في مدارسهم واستكشاف العلاقة بين القيادة الديمقراطية والموزعة. تهدف هذه الدراسة إلى إثراء وتوسيع الأفكار العلمية حول القيادة الديمقراطية والموزعة فيما يتعلق بالنظر في الارتباط بينهما، وبالتالي تعميق فهمنا للقيادة. تم استخدام تصميم البحث الارتباطي كتصميم بحثي في الدراسة. شمل مجتمع الدراسة المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة إسكيشهير في تركيا. تم استخدام أخذ العينات الطبقية كطريقة لأخذ العينات. وشملت عينة الدراسة ٤٦٢ معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية. تشير الإحصائيات الوصفية للقيادة الديمقراطية إلى أن المعلمين المستجيبين ينظرون إلى القيادة الديمقراطية في مدرستهم بمستوى معتدل. كان يُنظر إلى الدعم والإشراف على أنهما وظائف قيادية موزعة على فريق القيادة في المدارس. فيما يتعلق بخصائص فريق القيادة، تم التوصل إلى أن فرق القيادة يُنظر إليها بشكل معتدل على أنها متماسكة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين القيادة الديمقراطية وتوزيع المهام القيادية وتماسك خصائص الفريق القيادي.

اجرى محافظة وعليان (٢٠١٩) سعت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات والمعلمين

والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية عمان الرابعة، والبالغ عددهم ٥٠ مشرفاً ومشرفة، و٣٤٦٠ معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فبلغت ٥٠ مشرفاً ومشرفة و٥٠٠ معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة، تكونت من ٥٩ فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية كانت مرتفعة من وجهة نظر المشرفين بينما كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات تقديرات المشرفين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

اجرى (Renuka, vusi, 2015) دراسة بحثت حالة نوعية تقع ضمن النموذج التفسيري. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في قيادة وإدارة المدارس الديمقراطية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام المقابلات شبه المنظمة للحصول على بيانات من المشاركين في البحث. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة تعد دوراً رئيسياً لمديري المدارس الديمقراطية، كما تمتد أيضاً إلى الآخرين في المجتمع المدرسي؛ وعلى هذا النحو، فإنه يبين التسلسل الهرمي للقيادة التقليدية. علاوة على ذلك، فإنه يتناقض مع النتائج السائدة للأبحاث السابقة حول سلوك القيادة الاستبدادية. في كلتا المدرستين اللتين تم أخذ عينات منهما، يبدو أن مديري المدارس يبتعدون عن الأسلوب الاستبدادي النمطي المفترض إلى أسلوب مشترك في اتخاذ القرار، أي أسلوب القيادة الديمقراطية. وبناء على النتائج، يوصى ببذل المزيد من الجهود من خلال إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار الرئيسية.

## الطريقة والإجراءات

### منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة .

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الاساسية في لواء المزار البالغ عددهم (٥٨٠) معلم ومعلمة من هم (٣٤٠) معلم و(٢٤٠) معلمة

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلماً ومعلمة منهم (٦٠) معلماً و (٦٠) معلمة

**اداة الدراسة:**

بالاطلاع على دراسة الخوالدة (٢٠٢٢) ودراسة محافظة (٢٠٢٢) تم اعتماد مقياس القيادة الديمقراطية واعتماد اربعة ابعاد هي مجال العمل الجماعي كفريق ، تفويض المسؤوليات والصلاحيات ومجال حرية التعبير عن الرأي، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار التربوي ، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (١-٥) على التوالي، حيث يعني ال (٥) بدرجة كبيرة جداً، وال (٤) بدرجة كبيرة، وال (٣) بدرجة متوسطة، وال (٢) بدرجة قليلة، وال (١) بدرجة قليلة جداً. أما بالنسبة للحدود التي اعتمدت في هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستويات ثلاثة هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وعليه تكون مستويات الموافقة كما يلي:

أ – المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ١-٢.٣٣ يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ٢.٣٤-٣.٦٦ يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ٣.٦٧-٥ يعكس درجة موافقة مرتفعة.

**صدق وثبات أداة الدراسة :****صدق المحكمين :**

تم عرض الاداة على مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة في الجامعات الاردنية والتخصصين في القيادة التربوية في الجامعة الاردنية وجامعه اليرموك والجامعة الهاشمية، والبالغ عددهم (١٠) محكماً أجمعوا على ان اداة الدراسة مناسبة من حيث دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الاستبانة.

**ثانياً: صدق البناء:**

للتحقق من صدق البناء للاداة تم تطبيقه على عينة تكونت من (٣٨) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة وداخل المجتمع، وتم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الاستجابات على الفقرات وبعد الدرجة الكلية للاداة ، يلاحظ من البيانات أن قيم معاملات ارتباط الفقرة مع البعد تراوحت بين (٤٨٠ - ٩٠٩)، ومعامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للاداة تراوحت بين (٢٩٠ - ٨٧٨)، وتراوحت معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية بين (٨٩٧ - ٩٥٤) وهي ذات دلالة إحصائية.



## ثبات أداة الدراسة :

تم اجراء معامل الثبات بالاعادة واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين ، وكذلك جرى تطبيق معادلة (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي، والجدول (١) يوضح ذلك.

### الجدول (١)

معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (كرونباخ الفا)

المجال	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ الفا)	معامل تطبيق بطريقة بيرسون
العمل الجماعي كفريق ،	٠.٨٥	*٠.٨٢
حرية التعبير عن الرأي	٠.٨٦	*٠.٨١
المشاركة في اتخاذ القرار التربوي	٠.٨٧	*٠.٨١
تفويض المسؤوليات والصلاحيات	٠.٨٣	*٠.٨٢
الأداة ككل	٠.٨٨	*٠.٨٣

يظهر من الجدول (١) ما يأتي:

١- معاملات ثبات بطريقة (Chronbach Alpha) لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠.٨٣-٠.٨٨)، وهي قيم كبيرة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أنّ نسبة قبول معامل الثبات (٠.٦٠) (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧).

٢- تراوحت معاملات الارتباط بيرسون لمجالات الدراسة ما بين (٠.٨١-٠.٨٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وهذا يدل على ثبات تطبيق أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، والتي تتمثل في ما يلي:

١- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ لإيجاد معاملات الثبات ومعاملات الاتساق الداخلي على التوالي.

٢- التكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.

٣- للإجابة عن السؤال الأول: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار.

٤- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

(T-test) تبعاً لمتغير الجنس، استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي).

### نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس

الأساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية والجدول (٢)

يبين النتائج:

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن أبعاد مقياس القيادة الديمقراطية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد	الرقم
مرتفعة	٠.٦٦	٤.١٢	١	العمل الجماعي كفريق ،	١
مرتفعة	٠.٦٩	٤.٠١	٢	حرية التعبير عن الرأي	٢
مرتفعة	٠.٧٦	٣.٨٨	٣	المشاركة في اتخاذ القرار التربوي	٣
مرتفعة	٠.٧٤	٣.٩٢	٣	تفويض المسؤوليات والصلاحيات	٣
مرتفعة	٠.٧٤	٤.٠٦		مقياس القيادة الديمقراطية ككل	

يبين الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس تاقيدة الديمقراطية تراوحت بين (٣.٨٨-٤.١٢)، أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الديمقراطية لدى مديري المدارس الاساسية في مدارس لواء المزار كانت بدرجة مرتفعه، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٧٤). وجميعها بدرجة مرتفعه، وجاء في الرتبة الأولى بعد "العمل الجماعي كفريق" بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاء في الرتبة الثانية بعد حرية التعبير بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وانحراف معياري (٠.٦٩) وجاء بالمرتبة الثالثة تفويض المسؤوليات والصلاحيات بمتوسط (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٧٤) أما الرتبة الأخيرة فقد جاء بعد "المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٧٦) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٧٤) وبدرجه مرتفعه .

يمكن تفسير النتيجة بأن القيادة الديمقراطية توفر اجواء مناسبة للعمل وتساعد المدير في تنفيذ الخطط الادارية وتحقيق الاهداف التي يتم وضعها من قبل مدير المدرسة الذي يستخدم القيادة الديمقراطية في ادارة المدرسة وفي هذا السياق يذكر (عبود، ٢٠١١) ان تطبيق الادارة الديمقراطية في المؤسسات يحفز العاملين والموظفين على اداء افضل ما لديهم كما يرفع من مستوى الالتزام الوظيفي لديهم ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت لة نتائج دراسة (Semih, 2023) بأن تطبيق القيادة الديمقراطية يؤدي الى تطوير العمل وتفاعل الموظفين ايجاباً مع مؤسساتهم .

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق مديري المدارس الاساسية للقيادة الديمقراطية في مدارس لواء المزار تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير (الجنس) و الجدول (٣) توضح ذلك.

الجدول (٣) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	T	إناث		ذكور		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.00	4.34	0.65	3.80	0.87	3.23	العمل الجماعي كفريق
0.04	2.03	0.81	3.63	0.86	3.34	حرية التعبير عن الرأي
0.01	2.49	0.80	3.74	0.85	3.39	المشاركة في اتخاذ القرار
0.00	4.54	0.77	3.88	0.85	3.25	تفويض المسؤوليات والصلاحيات
0.00	3.68	0.65	3.76	0.79	3.31	الأداة ككل

يظهر من الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزراة تبعاً لاختلاف (الجنس)، حيث كانت جميع قيم (T) دالة إحصائياً عند مراجعة الأوساط الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح الإناث، حيث أن الأوساط الحسابية لإجابات الإناث عن مجالات الدراسة كانت أعلى منها للذكور.

الجدول (٤) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	F	دكتوراه		بكالوريوس		دبلوم		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.22	1.52	0.80	3.30	0.73	3.61	0.96	3.50	العمل الجماعي كفريق
0.30	1.23	0.82	3.29	0.81	3.58	0.91	3.46	حرية التعبير عن الرأي
0.41	0.90	0.90	3.49	0.78	3.66	0.91	3.46	المشاركة في اتخاذ القرار التربوي
0.57	0.57	0.94	3.42	0.78	3.63	0.97	3.55	تفويض المسؤوليات والصلاحيات
0.34	1.10	0.78	3.39	0.66	3.63	0.87	3.49	الأداة ككل

يظهر من الجدول (٤) أن جميع قيم (T) كانت دالة إحصائياً عند مراجعة الأوساط الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح الإناث، حيث أن الأوساط الحسابية لإجابات الإناث عن مجالات الدراسة كانت أعلى منها للذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة أستناداً إلى التكوين النفسي للإناث وعملية التنشئة الاجتماعية التي تجعل لدى الأنثى صورة ذهنية تفيد بأن استقبالها مرتبطاً بشكل مباشر مع النجاح أو الفشل في مجال دراستها وعملها؛ مما يخلق لديها ثقة كبيرة في الأفكار التي تنتبهاها، كما قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر قدرة على الجمع بين الاهتمامات الفكرية والإبداعية و الجمالية، وأكثر ميل إلى التمعن والتدقيق في الأفكار ودوافعها إضافة الى أن الإناث يحاولن تحقيق الذات. وقد ذكر (الدويك، ٢٠٠٥) أن القيادة الديمقراطية تساعد على تعزيز الثقة بين فريق العمل وتوفير اجواء من التعاون الايجابي لتطبيق وتحقيق اهداف المؤسسة التربوية. وتتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة محافظ وعليان (٢٠١٩) ودراسة الخوادة (٢٠٢٢) ودراسة (NepalRishi,2022) والتي جميعها توصلت الى مستوى مرتفع في ممارسة القيادة الديمقراطية.

## قائمة المصادر والمراجع

إبراهيم، لييب عبد العزيز، (٢٠١١). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢١، ص ٢٣٤ - ٢٥٠ البحرين.

بدح، أحمد وأبوطه، مروة، (٢٠١٣). مقومات وممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. العدد ١٤، ص ١٢٣ - ١٤١ جامعة البحرين.

جديدي، محمد ( . ٢٠٠٤ ) . فلسفة الخبرة ، مؤسسة مجد، بيروت، لبنان

الجسار، علي محمد، (٢٠١٤). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ط١، عمان، الأردن دار: اليازوري للنشر.

الحارثي ، صالح حمدان ، عطية ، محمدعالكريم (٢٠١٩) ممارسة قادة مدارس التعليم العام محافظة ميسان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي ، مجلة التربية في جامعه الازهر ، مجلد ٢ ، العدد ٣٨ ص ٢١١-٢٢٣ .

الحشوة، ماهر ( . ٢٠٠٤ ) . التربية الديمقراطية (تعلم وتعليم الديمقراطية من خلال الحالات )، صادر عن المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن) وبرنامج الماجستير في الديمقراطية وحقوق الإنسان/جامعة بيرزيت.

الخوالدة ، سحر صالح (٢٠٢٢) مدى التزام مدرء المدارس الثانوية والأساسية باستراتيجيات الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المعلمين دراسة حالة مديرية تربية جرش، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ، مجل (١) ع ٣ ص ٢٣

السعود، راتب والشمالية، معن، (٢٠١٠). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، مجلة جامعة الملك سعود، العدد ٢٢، ص ٢٠٢ - ٢١٤ السعودية .

عبود، عبد الغني. (٢٠١١) إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

عمار، فاطمة، (٢٠٠٩). علم النفس الإبداعي، ط١، عمان، الأردن: دار الميسرة.

العميرة، محمد، (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية ط٤، عمان، الأردن، دار المسيرة.

قلالوة ، غادة (٢٠١٣) إدراك معلمي المرحلة الاساسية للممارسات الديمقراطية التربوية وعلاقته بفاعليتهم في التدريس في محافظة "رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعه القدس.

محافظة ، سامح ، وعليان ، امال (٢٠١٩) درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، مج ٣٦ ، ع ١ ص ٧١-٨٧.

المشاقبة ، نوال، (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد .

الهويدي، زيد ، (٢٠١٦). الإبداع ماهيته واكتشافه وتنميته، ط ١، العين، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتب الجامعي .

وصيف العمرية، صلاح الدين، (٢٠١٥). التفكير الإبداعي ط.١، عمان ، الأردن، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

Akman, Y. (2018). Examining the relationship between school principals' ability to manage differences and organizational justice according to teachers' perceptions. Hitit University Journal of Social Sciences Institute, 11(1), 611-626.

Derya Kılıçoğlu(2018) Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools, Educational Policy Analysis and Strategic Research 2018, Vol. 13(3) 6-23.

- Fathe mohammed Nasser,(2019)The Application Degree of Participative School Leaderships at Al-Ihsa Governorate and Its Correlation with Teachers' Professional Development, International Education Studies; Vol. 12, No. 12; 2019.
- Ertürk, R. (2023). The relationship between school administrators' supportive leadership behaviors and organizational citizenship according to teacher perceptions. Journal of Education and Recreation Patterns (JERP), 4 (1), 14-30.
- Jarvis, tiffany lynn. (2015). A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators.EED. Lindenwood university.
- nipalrishi, C. R. (2022). Charter school principals' perceived self-efficacy implementing the every student succeeds act (Order No. 28093040). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2450188033).
- Renuka,Naidoo, vusi,sithembiso(2015) Leadership Role of School Principals in Democratic Schools in South Africa: Case Studies of Two Schools, Journal of Social Sciences 43(3):319-328.
- Temel, D., & Bostancı, A. B. (2020). The relationship between school principals' ability to manage differences and teachers' organizational cynicism levels. OPUS International Journal of Society Studies, 16(28), 1-1.



Semih ÇAYAK (2023) Examination of the Relationship Between School Principals' Democratic Leadership Behaviors and Diversity Management Skills, The Journal of Education and Recreation Patterns, Vol 4, No 2 .

Uzma Sarwar , Rameez Tariq , Qi Zhan Yong(2022) Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level, Sec. Organizational Psychology, volume 13.