

درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين

نشأت محمود ابو حسونة
جامعة إربد الأهلية – الأردن.

فريال يوسف الخطيب
جامعة إربد الأهلية – الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من (38) فقرة، توزعت على أربعة مجالات، هي: تعزيز الوعي الذاتي، وتبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين، واستخدام التوازن في معالجة المواقف، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (394) معلماً ومعلمة، اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس في محافظة إربد جاءت كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأصيلة تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة. وكان من أهم التوصيات: التأكيد على أهمية تدريب مديري المدارس على أسلوب القيادة الأصيلة، للحفاظ على الدرجة الكبيرة التي أظهرتها النتائج، ولما لذلك من آثار إيجابية على جودة عملية تعلّم الطلبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، مديرو المدارس، المعلمون، محافظة إربد.

The Practicing Degree of Authentic Leadership Among School Principals in Irbid Governorate from the Teachers' Point of View

Feryal Yousef Al-Khatib
Irbid National University- Jordan.
fofyousef2014@yahoo.com

Nash'at Mahmoud Abu Hassouneh
Irbid National University- Jordan.
nashat@inu.edu.jo

Abstract:

The aim of this study was to identify the practicing degree of authentic leadership among school principals in Irbid Governorate from the teachers' point of view, a descriptive approach was used, and A questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data to achieve the study objectives, It consisted of (38) items, distributed across four domains: Promoting self-awareness, adopting ethical concepts in dealing with teachers, using balance in addressing situations, and embedding the concept of transparency in teacher relationships. The study sample consisted of (394) male and female teachers, they were selected by the simple random method. The results of the study showed that the degree of practicing authentic leadership among school principals in Irbid Governorate was high, and there were statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of teachers' estimates of the degree to which their principals practiced authentic leadership due to the school type variable in favor of public schools, also, the results didnt show statistically significant differences between the averages of teachers' estimates of the degree to which their principals practiced authentic leadership due to the variables academic qualification, educational stage, and number of years of service. One of the most important recommendations was: emphasizing the importance of training school principals in authentic leadership style, in order to maintain the high degree shown by the results, and because of its positive effects on the quality of the students' learning process.

Keywords: Authentic Leadership, School Principals, Teachers, Irbid Governorate.

المقدمة

يشهد العالم تحولات جذرية في مختلف المجالات، ويُعد التقدم التكنولوجي والعلمي من أبرز العوامل التي تسهم في إحداث هذه التغيرات. نتيجة لذلك، تواجه المؤسسات التعليمية تحديات جديدة تتطلب من القيادات التربوية الكفاءة مواكبة هذه التطورات، ولضمان المقدرة على التكيف مع هذه التغيرات، تحتاج تلك المؤسسات إلى تبني نهج تربوي يستند إلى التحديث المستمر في الاستراتيجيات التعليمية والبنى التحتية، والتكيف مع متطلبات العصر؛ لضمان نجاح تلك المؤسسات في مواكبة التطورات العالمية. لذا، من الضروري أن يركز القادة التربويون، وخاصة قادة المدارس، على تحسين البنى التحتية للمدارس، وتدريب الكوادر التعليمية من خلال التواصل المستمر، وعليهم توفير بيئة تعليمية داعمة للمعلمين، تمكنهم من مواجهة التحديات الراهنة بفاعلية.

وتتمثل القيادة في مقدرة القائد على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة، وفي السياق المدرسي، تُعد القيادة أمرًا حيويًا لأنها تسهم في إيجاد بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، وقادة المدارس يؤدون دورًا أساسيًا في تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، فمن خلال القيادة الفاعلة، يمكن تعزيز التعاون بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وتحسين جودة التعليم، وزيادة تحصيل الطلبة الأكاديمي، وتعزيز القيم والانضباط المدرسي، وبالتالي، فإن القيادة تُعدّ عنصرًا رئيسًا في تطوير المدارس ونجاحها (Day et al., 2020). والقيادة الأصيلة تُعدّ نوعًا قياديًا يركز على تطوير وتوجيه الذات والآخرين بناءً على قيم ومبادئ راسخة، لقد نشأت فكرة القيادة الأصيلة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وتحديدًا من خلال العمل البارز للعالم الأمريكي بروس أفوليو، الذي قدم نموذجًا لهذه القيادة استند فيه إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بسلوك القادة وتأثيره على المؤسسات وفرق العمل، وقد جاءت القيادة الأصيلة استجابة للتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات والمجتمعات في العصر الحديث، حيث تركز على بناء علاقات صحية ومستدامة مع فرق العمل وتعزيز الثقة والتفاعل المشترك، وتسهم القيادة الأصيلة في تعزيز التعلّم المستمر وتطوير المهارات القيادية للأفراد (Avolio & Gardner, 2005).

يمكن تعريف القيادة الأصيلة بأنها "أسلوب قيادي يركز على تفعيل القيم الإنسانية والتوجيه الأخلاقي للفرد والجماعة.. وفي هذا الأسلوب، يظهر القائد كشخصية حقيقية تتمتع بالصدق والتواضع والمقدرة على بناء علاقات قوية وملهمة مع الآخرين، بدلاً من التركيز على نجاحه الشخصي أو تحقيق أهدافه الخاصة، إذ يسعى القائد الأصيل لجمع العاملين في المؤسسة حول رؤية مشتركة وتمكينهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز" (George, 2010).

والقيادة الأصيلة في المدرسة تتمثل في: "سلوكات يتبناها قائد المدرسة؛ بهدف تعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي داخلها، وتعزيز القدرات النفسية الإيجابية للمعلمين، حيث تهدف هذه السلوكات إلى رفع مستوى الوعي الذاتي للفرد، وتعزيز تبني القيم الأخلاقية، فضلاً عن التعامل المتوازن والمسؤول مع المعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات مع المعلمين" (الجهني، 2019).

تكمن أهمية القيادة في تطوير الثقة بين أعضاء الفريق، حيث يتمتع القائد الأصيل بصفات مثل الصداقة والتفاهم والاحترام، ويسعى لكسب ثقة الآخرين من خلال تواصله الصادق والمباشر معهم. كذلك، يقود القائد الأصيل المجموعة نحو تحقيق رؤية مشتركة عبر توضيح الغايات والأهداف وتشجيع الفريق على المشاركة في صنع القرارات وتحقيق النتائج المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع القائد الأصيل بمقدرة على تحفيز الإبداع والابتكار بين أعضاء فريقه، حيث يشجعهم على تقديم أفكارهم ومساهماتهم ويدعمهم في تطويرها وتحقيقها. وكذلك، يساعد القائد الأصيل أعضاء فريقه على تطوير مهاراتهم القيادية من خلال تقديم الملاحظات البناءة والتوجيه، ودعمهم في تجاوز التحديات، وتحقيق النمو الشخصي والمهني (نصر، 2021).

وتؤدي القيادة الأصيلة دورًا حاسمًا في تعزيز التحسين والتطور في المدارس، حيث إن قائد المدرسة عندما يبنى سلوكًا قياديًا أصيلًا، فإنه بذلك يُعزز المناخ الأخلاقي الإيجابي داخل المدرسة، ويُعزز القدرات النفسية الإيجابية للمعلمين، مما يؤدي إلى تحفيز المعلمين مما يؤدي إلى إحداث تأثير إيجابي على الأداء الأكاديمي للطلبة، كذلك فإن القيادة الأصيلة تُعزز الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية لدى أفراد المجتمع المدرسي، مما يساعد في تطوير رؤى وقيم مشتركة تعكس رؤية المدرسة وأهدافها، والتي يمكن أن تساعد في تعزيز التفاعل المتوازن مع المعلومات، حيث يتم توفير فرص للاستماع إلى آراء المعلمين والعاملين والطلبة وأولياء أمورهم، والاستفادة منها في عملية صنع القرارات. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم القيادة الأصيلة في تعزيز الشفافية في العلاقات داخل المدرسة، خاصة عبر تعزيز التواصل المفتوح والصادق بين قادة المدرسة والمعلمين والعاملين والطلبة وأولياء الأمور، مما يعزز الثقة والتعاون والعمل الجماعي، ويسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة أعلى (Hayata & Rochanah, 2021).

أشار الزهراني والعمري (2023) إلى أنَّ القيادة الأصيلة في المدارس تبرز أهميتها في توفير بيئة إيجابية وفاعلة مليئة بالثقة والتفاعل البناء بين إدارة المدرسة والعاملين فيها، كما أنَّ هذه القيادة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي للمدرسة، ومدير المدرسة كقائد أصيل يتمتع بصفات أساسية تتمثل في الواقعية والصدق مع الذات، والقدرة على التنظيم الذاتي، والاستعداد لفتح آفاق الحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، مما يظهر الصدق في أقواله وأفعاله.

وأضاف جافين (Gavin, 2019) أنَّ القائد الأصيل يتميز بسمات عديدة، من أبرزها التزامه بتحسين نفسه وتطويرها باستمرار، حيث يركز على تطوير ذاته بشكل دائم ليصبح قائدًا ناجحًا، ويتمتع القائد الأصيل بوعي ذاتي عالٍ، وهو سمة أساسية تساعد المؤسسات التي توظف أفرادًا محترفين يتمتعون بهذا الوعي على تحقيق إنتاجية عالية ومردود مالي مرتفع، إضافة إلى ذلك يتصف القائد الأصيل بالانضباط، حيث لا يقتصر الأمر على بناء الوعي الذاتي فحسب، بل يتطلب وضعه موضع التنفيذ أن يكون منضبطًا، ومن سماته أيضًا الالتزام، إذ يُعد الالتزام العميق والدائم بمهمة ما جزءًا لا يتجزأ من القيادة الأصيلة، ونجاح الأعمال. وكذلك ينبغي أن يكون لديه

المقدرة على الإلهام، فهي سمة جوهرية للقائد الأصيل، حيث يستطيع كسب ثقة زملائه والتأثير عليهم للإيمان بالمهمة والتعبئة حولها، مما يعد مبدأً أساسياً للقيادة الفاعلة.

ومدير المدرسة كقائد أصيل يقع على عاتقه العديد من الأدوار المهمة لخصها فوكس ورفاقه (Fox et al., 2015) بالآتي: يعمل على بناء ثقافة التعلم والتطوير بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث إنه يشجع المعلمين والعاملين الآخرين على التعلم المستمر والتطوير المهني، ويسعى إلى تحفيز الإبداع والابتكار من خلال توفير بيئة تشجع على تبني الممارسات المبتكرة وتجربة طرق تعليمية جديدة لتحسين العملية التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد القائد الأصيل على بناء علاقات قوية وتعزيز الثقة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، حيث يتواصل معهم بشكل فاعل، ويستمع إلى آرائهم ومخاوفهم، ويتفاعل معهم بشكل عادل ومتساوٍ، كما يقوم بتوجيه الرؤية المشتركة للمدرسة وتحقيق الأهداف المؤسسية، معززاً التفاعل والشفافية في اتخاذ القرارات، ويعمل على تحقيق التناغم والتفاهم بين جميع الأطراف المعنية، وكذلك يركز مدير المدرسة الأصيل على تطوير القدرات القيادية للمعلمين، مما يمكنهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم القيادية، والإسهام في تحسين العملية التعليمية.

تُعد القيادة الأصيلة نهجاً شاملاً وشفافاً يركز على عدة أبعاد ومبادئ أساسية، تتضمن: الأصالة الشخصية والوعي الذاتي، حيث يتجلى القائد الأصيل في تحقيق توازن شخصي وقيادي قوي وواضح، يعكس استيعابه لقيمه ومبادئه الخاصة والعيش وفقاً لها، وهذا يبرز دور القائد الأصيل في أن يكون متواضعاً ومتسامحاً ويحترم وجهات نظر الآخرين بشأن قدراته القيادية. المنظور الداخلي الأخلاقي، حيث يتبنى القائد مبادئ أخلاقية توجه قراراته وعلاقاته بشكل متناغم ومنطقي يعكس تنظيمًا أخلاقياً إيجابياً وداعماً، حتى عند تعرضه لضغوط خارجية، وتكمن الشفافية التي يتحلى بها القائد الأخلاقي في إظهار دوافعه وقيمه بصدق ووضوح، مما يعزز النزاهة سواء أثناء تعاونه معهم أو أثناء قيادتهم، إذ ينبع هذا المنهج الأخلاقي من داخل القائد نفسه، ولا يعتمد على ردود الفعل لقوى خارجية. ومن مبادئ القيادة الأصيلة، بناء الثقة والعلاقات: يبني القائد الأصيل الثقة والعلاقات القوية مع أعضاء فريقه، مشجعاً على التعاون والعمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، المعالجة المتوازنة: التي تشير إلى مقدرة القائد على جمع البيانات وتحليلها بموضوعية ودقة قبل اتخاذ القرارات، ويتضمن هذا النهج البحث الشامل في الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بموضوع معين، واستطلاع وجهات النظر المختلفة والاستماع لآراء الأفراد المعنيين، مما يمكن القائد من اتخاذ قرارات مدروسة ومتوازنة استناداً إلى تحليل معمق ودراسة شاملة للموقف (Puni & Hilton, 2020).

تسعى إدارات بعض المدارس في الأردن بشكل عام، وفي محافظة إربد بشكل خاص إلى تطبيق الأنماط القيادية المعاصرة مثل: القيادة الخادمة، التي تركز على خدمة الآخرين وتحقيق رفاههم، والقيادة الأخلاقية، التي تعزز القيم والمبادئ الأخلاقية في صنع القرار، والقيادة التشاركية، التي تشجع على إشراك الجميع في اتخاذ القرارات، في حين يسعى البعض الآخر منها إلى تبني أسلوب القيادة الأصيلة، والتي تتميز بتركيزها على الصدق

والشفافية وتطوير الذات والوعي الذاتي، فالقيادة الأصيلة تسهم في إيجاد بيئة تعليمية أكثر إيجابية وتفاعلية، حيث يعزز مديرو المدارس الثقة والاحترام المتبادل، ويشجعون على الإبداع والتطوير المستمر بين المعلمين والطلبة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي بشكل عام. ومع ذلك، يبقى التحدي في تحقيق توازن مثالي بين هذه الأنماط القيادية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. من هنا جاءت فكرة الدراسة للبحث في درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد القيادة الأصيلة.

وقد قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات تناولت هذا الموضوع، ومن الأمثلة عليها دراسة الحجار (2017) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة الأصيلة في ضوء بعض المتغيرات، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة في جمع بيانات الدراسة، طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (90) مديراً ومديرةً و(474) معلماً ومعلمةً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة المديرين القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لمتغير النوع (مدير/مديرة)، وسنوات الخدمة.

كما وأجرى إسماعيل ورفاقه (Ismail et al., 2019) دراسة هدفت إلى فحص تأثير السلوكات القيادية الأصيلة لقيادة المدارس على ضغوط العمل لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من (143) مدرسة ابتدائية في ماليزيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم مقياس القيادة الأصيلة لوالومبوا، أفوليو، جارندر، فيرنسينج وبيترسون (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن سلوكات القيادة الأصيلة لقيادة المدارس كان لها تأثير سلبي معتدل على ضغوط العمل لدى المعلمين؛ وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية سالبة معتدلة دالة إحصائياً بين القيادة الأصيلة وضغوط العمل لدى المعلمين.

وسعت دراسة كولوفاس وهالينجر (Kulophas & Hallinger, 2021) إلى البحث في ممارسات القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس في تايلاند وربطها بالتفاؤل الأكاديمي للمدرسين والمشاركة في العمل، تم استخدام المنهج النوعي، باستخدام البيانات النوعية المستمدة من دراسة حالة تصف ممارسات القيادة الحقيقية لمدير واحد في السياق التايلاندي، حيث تم جمع هذه البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلة معمقة مع مدير المدرسة والمعلمين، وكذلك من المعلومات الواردة في مواقع الويب المدرسية والتقارير، وأظهرت النتائج كيف يمكن للمدير الذي يقوم بنمذجة السلوكات المرتبطة بأبعاد القيادة الأصيلة أن يشكل مواقف المعلمين، ويوفر مناخاً يفضي إلى التغيير، وسلطت نتائج الدراسة الضوء على أهمية القيم كأساس حاسم لتطوير القدرات القيادية من أجل التغيير.

وقام الضويحي والمحيسن (Al-Dhuwaihi & Almohaisin, 2021) بدراسة هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (351) معلمة، من معلمات المراحل التعليمية الثلاثة في مدارس الخبر الحكومية بالسعودية، وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية القيادة الأصيلة جاءت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول درجة ممارسة مديراتهن القيادة الأصيلة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح المعلمات اللواتي تراوحت سنوات خدمتهن (10-5 سنوات)، ولمتغير المرحلة التعليمية لصالح معلمات المرحلة المتوسطة.

إضافة إلى ما تقدم سعت دراسة أبو ماضي (2022) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين القيادة الأصيلة، والكشف عن الفروقات في تلك الدرجة حسب متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمديرية التعليمية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (365) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة المديرين القيادة الأصيلة جاءت عالية، وبوزن نسبي (80.44%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأصيلة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في درجة الممارسة تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة، والتخصص، والمؤهل العلمي، ومديرية التعليم).

كما وسعت دراسة جردات (2022) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل بفلسطين القيادة الأصيلة في ضوء متغيرات (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (177) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل أبعاد القيادة الأصيلة جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم أبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة الزهراني والعمري (2023) التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات، ومعرفة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تلك الدرجة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً في جمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (364) معلمة، أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديرات المدارس القيادة

الأصيلة جاءت بدرجة كبيرة جدًا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديراتهن القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وجاءت دراسة هنو (2024) بغرض التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر القيادة الأصيلة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (587) مديراً ومديرةً ومعلمًا ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر القيادة الأصيلة جاءت كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الأفراد ممن بلغت خدمتهم (10) سنوات فأكثر، ولمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري نوع المدرسة، والمرحلة التعليمية.

بمراجعة الدراسات السابقة التي تم عرضها وتحليلها، تبين للباحثة ما يأتي: من حيث الهدف والموقع الجغرافي: ركزت الدراسات التي تم عرضها على ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة، وقد تعددت في مواقعها الجغرافية وتنوعت، وفي حدود اطلاع الباحثة لم تتمكن من الوصول إلى دراسة في مدارس محافظة إربد، وهذا يُعدُّ أحد أبرز العناصر التي تميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسة. ومن حيث المنهج والأداة المستخدمة: اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة أداة لجمع البيانات باستثناء دراسة كولوفاس وهالينجر (Kulophas & Hallinger, 2021) فاعتمدت المنهج النوعي معتمدة أداة المقابلة في جمع البيانات. وفي الدراسة الحالية تم اعتماد المنهج الوصفي، لذلك تعتبر الدراسة الحالية امتدادًا لمعظم الدراسات التي عرضت حيث تشابهت معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة، ولكنها اختلفت مع دراسة كولوفاس وهالينجر (Kulophas & Hallinger, 2021) التي اعتمدت المنهج النوعي، والمقابلة في جمع البيانات. أما من حيث المتغيرات: فقد تميزت الدراسة الحالية بمتغيراتها، حيث إنها ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة في ضوء متغيرات (المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة). وقد استفادت الباحثة في الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة في: تحديد مشكلة الدراسة، وتطوير أدواتها بتحديد مجالاتها وصياغة فقراتها، كذلك تم الاستفادة منها في مناقشة النتائج ببيان أوجه الاتفاق والاختلاف معها، وشكلت تلك الدراسات للباحثان مصدرًا للمعرفة، ووجهتها نحو العديد من المصادر والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تنبثق مشكلة الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، حيث تهدف إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد لمفهوم القيادة الأصيلة؛ إذ لاحظت الباحثة من خلال عملها مشرفةً على الطلبة المعلمين في مدارس المحافظة، وتواصلها المباشر مع مديري ومديرات المدارس، وباستطلاع آراء بعض المعلمين والمعلمات، أنَّ هناك تباينًا في ممارسة هذا النمط القيادي من قبل المديرين والمديرات، والذي قد يؤثر على مستوى الثقة

المتبادلة بينهم وبين المعلمين، مما قد يؤدي إلى انتقال المعلمين من مدارسهم بحثًا عن بيئة عمل أكثر استقرارًا وراحة نفسية، حيث إن ممارسة المديرين القيادة الأصيلة قد يسهم في توفير مناخ تربوي آمن ومستقر للمعلمين، مما يعزز بقاءهم في مدارسهم ويقلل من رغبتهم في الانتقال. وأوصت دراسة كل من (أبو ماضي، 2022؛ Kulophas & Hallinger, 2021) بضرورة البحث في موضوع القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس حيث إن النتائج المستخلصة من وصف القيادة المدرسية الأصيلة قد يسهم في نمو الدراسات المصممة لبناء قاعدة معرفية أكثر تنوعًا في القيادة التربوية. من هنا جاءت فكرة الدراسة في محاولة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة المديرين القيادة الأصيلة، والدوران الوظيفي للمعلمين، وذلك بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين، للعمل على تحسين تلك الدرجة بتقديم البرامج التدريبية المناسبة.
- الكشف إذا ما كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة تبعًا لمتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة: وتتمثل بالآتي:

الأهمية النظرية

يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري والمكتبة العربية فيما وفرتها من بيانات ومعلومات ومعارف حول مفهوم (القيادة الأصيلة)؛ وذلك من خلال تقديمها إطارًا نظريًا مناسبًا ضمن موضوع الدراسة، وبهذا يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول مفهوم القيادة الأصيلة وأبعادها المختلفة، مما يمكن الباحثين والمهتمين في مجال التربية من فهم أعمق لهذا النمط القيادي. وقد توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات غنية يمكن أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث مستقبلية تركز على القيادة الأصيلة وتأثيرها على جوانب أخرى من العملية التعليمية، مثل تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة.

الأهمية العملية

- قد تسهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة من قبل مديري ومديرات المدارس، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي

- لوضع برامج تدريبية لمديري المدارس تعمل على تفعيلهم لأسس القيادة الأصيلة، وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي على أداء المعلمين، وانتمائهم وولائهم لمدرستهم.
- يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه صنّاع القرار والسياسات التعليمية نحو تبني ممارسات القيادة الأصيلة في المدارس، مما يساعد في تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءة هذه المدارس.
 - وقد تفيد نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس في تحسين درجة ممارستهم القيادة الأصيلة، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على سير العملية التعليمية التعليمية في مدارسهم، وبالتالي نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.
 - وربما تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين وطلبة الدراسات العليا، وتوجههم نحو إجراء دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات مدرسية أخرى، وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيادة الأصيلة: تمثل: "تمطاً من سلوك القائد الشفاف والأخلاقي، الذي يشجع على مشاركة المعلومات اللازمة بشكل واضح؛ لاتخاذ القرارات الصائبة، والاستفادة من آراء المرؤوسين ومقترحاتهم على أكمل وجه" (Avolio et al., 2009).

وتُعرف إجرائياً بأنها السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس بهدف بناء الثقة، وتكوين علاقات طيبة مع المعلمين والمعلمات، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود أثناء أداء مهامهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة، والتي تشمل: تعزيز الوعي الذاتي، وتبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين، واستخدام التوازن في معالجة الأمور، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين. وقد تم قياس هذه السلوكيات في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.

حدود الدراسة

وتتمثل فيما يأتي:

الحدّ الموضوعي: ويتمثل في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين.

الحدّ البشري: اقتصرَت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس محافظة إربد.

الحدّ المكاني: تمّ تطبيق الدراسة الحالية في مدارس محافظة إربد.

الحدّ الزماني: تمّ تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2024/2023م.

محددات الدراسة: يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى مقدار ما تتمتع به الأداة المستخدمة في جمع البيانات من صدق، وثبات.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

تمّ في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي المسحي لمناسبته أغراضها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس محافظة إربد، والبالغ عددهم (18455) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2024م.

عينة الدراسة

تمّ اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددهم (394) معلماً ومعلمة، معتمدةً في ذلك على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول 1

توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	164	41.60
	أعلى من البكالوريوس	230	58.40
	المجموع	394	100.00
نوع المدرسة	حكومية	237	60.20
	خاصة	157	39.80
	المجموع	394	100.00
المرحلة التعليمية	أساسية	180	45.70
	ثانوية	214	54.30
	المجموع	394	100.00
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	233	59.10
	10 سنوات فأكثر	161	40.90
	المجموع	394	100.00

أداة الدراسة

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانة، تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة. وبغرض صياغة فقرات مقياس (درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (أبو ماضي، 2022؛ جردات،

2022؛ الحجار، 2017؛ Al-Dhuwaihi & Almohaisin, 2021؛ Kulophas & Hallinger, 2021)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: تعزيز الوعي الذاتي وله (12) فقرة، وتبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين وله (12)، واستخدام التوازن في المعالجة (10)، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين وله (9). ويهدف التحقق من دلالات صدق وثبات الأداة اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم التربوي في جامعة اليرموك وجامعة آل البيت، وجامعة عمان العربية، وجامعة إربد الأهلية وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في مجالاتها وفقراتها من حيث وضوح الصياغة اللغوية والمعنى ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، وأي مقترحات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرات (1، 2، 5، 6، 17، 21، 24، 25، 26، 32، 35، 37، 38)، وحذف الفقرات (8، 11، 23، 34)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية بعد الترتيب وإعادة الترقيم مكونة من (38) فقرة، توزعت على المجالات الأربع، وهي: مجال تعزيز الوعي الذاتي وله (10) فقرات، ومجال تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين وله (11) فقرة، ومجال استخدام التوازن في المعالجة وله (9) فقرات، ومجال ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين وله (8) فقرات.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جداً وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

صدق البناء للأداة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمةً من العاملين في مدارس محافظة إربيد من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع لها، والجدول (2) يُبين ذلك.

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون للفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالأداة ككل (ن=30)

المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع:	المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع:	المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع:
		الأداة			الأداة			الأداة
تعزيز المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين	1	0.88	0.84	14	0.76	0.69	27	0.93
	2	0.95	0.87	15	0.91	0.85	28	0.89
	3	0.86	0.83	16	0.89	0.84	29	0.92
	4	0.88	0.78	17	0.75	0.75	30	0.90
	5	0.82	0.77	18	0.79	0.71	31	0.79
	6	0.88	0.86	19	0.70	0.67	32	0.84
	7	0.76	0.76	20	0.76	0.70	33	0.85
	8	0.75	0.72	21	0.70	0.69	34	0.88
	9	0.66	0.61	22	0.72	0.78	35	0.89
	10	0.60	0.48	23	0.55	0.72	36	0.90
	11	0.91	0.85	24	0.89	0.76	37	0.84
	12	0.93	0.87	25	0.88	0.73	38	0.73
	13	0.85	0.80	26	0.90	0.70		

القيم جميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يُلاحظ من النتائج في جدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع مجالات مقياس درجة ممارسة (القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس) قد تراوحت ما بين (0.55-0.95)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (0.48-0.87)، وتُعد هذه القيم مقبولة وفق ما أشار إليه الكيلاني والشريفين (2011)؛ حيث إنها لم تقل عن المعيار (0.20) لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية (Inter-correlation) للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

العلاقة	الإحصائي	تعزيز الوعي الذاتي	تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين	استخدام التوازن في معالجة المواقف	ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين
تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين	معامل الارتباط	0.95			
استخدام التوازن في معالجة	الدالة الإحصائية	0.00			
	معامل الارتباط	0.68	0.68		

المواقف	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00
ترسيخ مفهوم الشفافية في	معامل الارتباط	0.52	0.55	0.83
العلاقات بين المعلمين	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00
الكلي للأداة	معامل الارتباط	0.90	0.90	0.91
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00

*القيم جميعها دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يُلاحظ من النتائج في جدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس) مع الأداة ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع الأداة ككل بين (0.82-0.91)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.52-0.95)، وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، 2011: 431).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (Test - Retest)، للأداة ومجالاتها؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة للأداة.

جدول 4

معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأداة ومجالاتها

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
تعزيز الوعي الذاتي	0.93	0.88	10
تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين	0.93	0.93	11
استخدام التوازن في معالجة المواقف	0.93	0.83	9
ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين	0.95	0.87	8
الكلي للأداة	-	0.93	38

يُلاحظ من النتائج في جدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس (درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس) تراوحت ما بين (0.93 - 0.95)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات الأداة بين (0.83 - 0.93)، وجاء معامل ثبات الإعادة على مقياس درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس ككل (0.93). وتُعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية (الكيلاني والشريفين، 2011).

تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة للحكم على (درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي $(5-1/5=0.80)$ وعليه كانت المستويات كما في الجدول (5)، وعلى النحو الآتي:

جدول 5

المعيار الإحصائي لتحديد درجة الأوساط الحسابية

درجة الممارسة	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	5.0-4.20
كبيرة	4.20-3.40 أقل من
متوسطة	3.40-2.60 أقل من
قليلة	2.60-1.80 أقل من
قليلة جدًا	1.80-1 أقل من

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس (التابع)، وتشمل:

- درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة.

ثانياً: المتغيرات المستقلة، وتشمل:

- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، أعلى من البكالوريوس).
- نوع المدرسة، وله فئتان (حكومية، خاصة).
- المرحلة التعليمية، وله فئتان (أساسية، ثانوية).
- عدد سنوات الخدمة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

إجراءات الدراسة

لتنفيذ الدراسة قام الباحثان بالإجراءات التالية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة، ثم العينة المستهدفة.
- تطوير أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها؛ للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.

- عرض النتائج ومناقشتها، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- **المعالجات الإحصائية:** للإجابة عن سؤالي الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- للإجابة عن السؤال الأول؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تمّ استخدام تحليل التباين الرباعي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول 6

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	الأداة ومجالاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين	3.93	0.66	كبيرة
2	3	استخدام التوازن في معالجة المواقف	3.92	0.66	كبيرة
3	1	تعزيز الوعي الذاتي	3.60	0.75	كبيرة
4	2	تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين	3.56	0.75	كبيرة
الدرجة الكلية للأداة					
			3.75	0.62	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في جدول (6) أنّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس في محافظة إربيد على الكلي للأداة قد صُنّفت وفقاً لأوساطها الحسابية بدرجة ممارسة كبيرة، وبوسط حسابي (3.75)، وبانحراف معياري (0.82)، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال استخدام التوازن في معالجة المواقف في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.92)، وبانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ثمّ مجال تعزيز الوعي الذاتي في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (3.60)، وبانحراف معياري (0.75)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وأخيراً مجال تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (3.56)، وبانحراف معياري (0.75)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة وفق ما يراه أفراد عينة الدراسة إلى عدة أسباب أبرزها التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين، مما يعزز الثقة والتفاهم المتبادل. بالإضافة إلى ذلك، يولي المديرون اهتمامًا كبيرًا لتطوير مهارات المعلمين وتقديم الدعم المهني المستمر، مما يسهم في تعزيز الأداء التعليمي، كذلك يتميز المديرون بتقدير جهود المعلمين وتبني قيم أخلاقية في تعاملاتهم، مما يعزز الاحترام المتبادل بين المديرين والمعلمين، يُضاف إلى ذلك البيئة الإيجابية والداعمة التي يوفرها المديرون، مما يزيد من شعور المعلمين بالراحة النفسية والأمان المهني، ويشجعهم على الابتكار والتفاعل البناء. وقد يعود ذلك إلى إدراك مديري ومديرات المدارس في محافظة إربيد لأسس ومبادئ القيادة الأصيلة وملاءمتها لقيادة المدارس، ومعرفتهم بآثارها الإيجابية وانعكاساتها على سير العمل المدرسي، وبالتالي على عملية التعليم والتعلم. بالإضافة إلى ذلك، هناك توجه من قبل قادة تلك المدارس نحو الأنماط القيادية المعاصرة التي تبعد عن التسلط والإكراه والإجبار، بجانب ذلك فإن الأسس والمبادئ التي تستند إليها القيادة الأصيلة مستمدة من الشرائع السماوية القائمة على المبادئ الأخلاقية، وممارسة العدالة والشفافية والنزاهة.

وانطلاقًا من ذلك، يظهر مديرو ومديرات المدارس التزامًا واضحًا بهذه المبادئ الأخلاقية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية وفي تعاملهم مع المعلمين، حرصًا منهم على تكوين علاقات طيبة معهم لتوفير جو عمل إيجابي يسهم بشكل فاعل في تحسين أداء المعلمين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يساعد في تحقيق المدرسة أهدافها من خلال التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وبين كولوفاس وهالينجر (Kulophas & Hallinger, 2021) كيف يمكن للمدير الذي يقوم بنمذجة السلوكيات المرتبطة بأبعاد القيادة الأصيلة أن يشكل مواقف المعلمين، ويوفر مناخًا يفضي إلى التغيير، وأشار إلى أهمية القيم كأساس حاسم لتطوير المهارات القيادية اللازمة لإحداث التغيير المطلوب. ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

1. مجال ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة لفقرات مجال (ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين)، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول 7

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين) مرتبة

تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	37	يُطلع المعلمين على الحقائق المهنية بشفافية.	4.01	0.76	كبيرة
2	32	يشجع المعلمين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وإن اختلفت مع أفكاره.	3.99	0.80	كبيرة
3	31	يتعامل مع جميع المعلمين دون محاباة أو تمييز.	3.98	0.80	كبيرة
4	34	يتبادل المعلومات الإدارية مع المعلمين بمصادقية.	3.93	0.85	كبيرة
5	35	يتحدث بدقة وموضوعية عما يعنيه بكلامه في المواضيع المهنية المختلفة.	3.92	0.90	كبيرة
6	38	ينمي الثقة مع أفراد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.	3.89	0.83	كبيرة
7	33	يتراجع عن أخطائه عند حصولها دون تردد.	3.88	0.87	كبيرة
8	36	يتمتع بعلاقات طيبة مع المعلمين.	3.88	0.79	كبيرة
ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين					
			3.93	0.66	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في جدول (7) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة على فقرات مجال (ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين) بلغت قيمته (3.93)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.66)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو مجيء مجال ترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات بين المعلمين في الترتيب الأول، وبدرجة ممارسة كبير وفق ما يراه المعلمون والمعلمات إلى إدراك قادة المدارس وإيمانهم بأهمية العلاقة الإنسانية ودورها الفاعل في نجاح العمل المدرسي، لذلك فإنهم يحرصون على إقامة علاقات مبنية على الشفافية والنزاهة، مما يسهم في بناء الثقة بينهم وبين المعلمين ويعزز التفاعل المفتوح والبناء، كذلك يتبنى المديرون سياسات وإجراءات شفافة تتيح للمعلمين فهم ما يجري داخل المدرسة، وما يتم اتخاذه من قرارات تتعلق بالتعليم والإدارة، مما يزيد من شفافية العمل وتقبله.

إلى جانب ذلك، يُظهر المديرون النزاهة والشفافية في معالجة القضايا والمشكلات التي تطرحها المدرسة، مما يعزز من استجابتهم لاحتياجات المعلمين وتطلعاتهم، الأمر الذي يشجع المعلمين على المشاركة الفاعلة، والإسهام في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة بروح تعاونية ومشاركة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (37)، التي تنص على "يُطلع المعلمين على الحقائق المهنية بشفافية"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.01)، وانحرافها المعياري (0.76)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فربما يعود ذلك وفق ما يراه المعلمون والمعلمات إلى إدراك قادة المدارس أهمية الشفافية حيث إنهم يُظهرون التزاماً قوياً بالشفافية في التواصل مع المعلمين، مما يوفر بيئة تعليمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين والمعلمين.

بالإضافة إلى ذلك فإن الشفافية تسهم في تعزيز الوعي والفهم المشترك بين المعلمين حول الأهداف والسياسات المدرسية، مما يتيح لهم المشاركة الفاعلة في تحقيق تلك الأهداف. إلى جانب ذلك، فإن توفير المعلومات المهنية بشكل مفتوح يقلل من الشائعات والقلق بين المعلمين، ويعزز من الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان المهني. كما أن اطلاع المعلمين على الحقائق المهنية بشفافية يُعدّ جزءاً من القيادة الأصيلة التي تعزز من التواصل المفتوح والبناء، والذي يسهم في تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث يشعر المعلمون بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية والإدارية، كما أن الشفافية في التعامل تعكس الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تحظى بتقدير عالٍ من قبل المعلمين، مما يزيد من رضاهم عن الإدارة ويحفزهم على الأداء بشكل أفضل. تلتها الفقرة (32) التي تنص على "يشجع المعلمين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وإن اختلفت مع أفكاره"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فريما يعود ذلك إلى تقدير المدير لأفكار المعلمين وآرائهم وحرصه على تبني هذه الأفكار وإن اختلفت مع أفكاره، من هنا يشجع المدير المعلمين على التعبير عن أفكارهم حيث إن السماح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية يسهم في إيجاد مناخ تعليمي إيجابي، يمكن من خلاله تبادل الأفكار والممارسات الجيدة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والتعلم، كما أن هذا التشجيع يُشير إلى وجود بيئة مدرسية تحترم التعددية الفكرية وتقدر التنوع في الآراء، مما يعزز من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي بين المعلمين، كما أن هذا النوع من القيادة يُشجع على الابتكار والتفكير الناقد، حيث يشعر المعلمون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من روح الفريق ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، كما أن هذه الممارسة تعكس التزام المديرين بالمبادئ الديمقراطية والقيادة التشاركية، مما يعزز من الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين.

علاوة على ذلك، فإن هذا النهج يساعد على تطوير مهارات التواصل الفعال وحل النزاعات بطريقة بناءة، مما يسهم في تحقيق المدرسة أهداف بشكل أكثر فاعلية وكفاءة. وجاءت الفقرة (36) التي نصت على "يتمتع بعلاقات طيبة مع المعلمين"، والفقرة (33) والتي نصت على "يتراجع عن أخطائه عند حصولها دون تردد" في نفس الترتيب، وفي الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.88)، وبلغت قيم الانحرافات المعيارية لها على التوالي (0.79)، (0.87)، وبدرجة ممارسة كبيرة. بالنسبة للعلاقات الطيبة مع المعلمين يُظهر المديرون في مدارس محافظة إربد استعداداً كبيراً للاستماع إلى الآراء والمخاوف الخاصة بالمعلمين، مما يسهم في بناء ثقة قوية وتعاون مستمر، كذلك يعزز الاهتمام الذي يبديه المديرون بأمور الحياة الشخصية والمهنية للمعلمين من شعورهم بأهميتهم، مما يعزز من رغبتهم في الاستمرارية والالتزام، كذلك يعكس هذا الجانب من القيادة الأصيلة اهتمام المديرين بالتواصل الفعال والبناء لتحقيق أهداف التعليم المشتركة، مما يعزز من فاعلية العمل الجماعي والتعلم المستمر في المدرسة.

وفيما يتعلق بتراجع المدير عن أخطائه دون تردد فإن هذا السلوك يعكس النزاهة والشفافية في التعامل، مما يعزز من الثقة المتبادلة بين المديرين والمعلمين، كذلك فإن اعتراف المديرين بأخطائهم وتراجعهم عنها يساعد

في توفير بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة للتعلم والتطوير المستمر، كما أن هذا النهج يشجع المعلمين على اتخاذ مواقف مشابهة في مواجهة الأخطاء، مما يعزز من روح الفريق ويسهم في تحسين الأداء العام للمدرسة.

2. مجال استخدام التوازن في معالجة المواقف

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة لفقرات مجال (استخدام التوازن في معالجة المواقف)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول 8

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (استخدام التوازن في معالجة المواقف) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	25	يتصف بثبات مواقفه ما دامت تدعم (غايات المدرسة وأهدافها).	4.09	0.76	كبيرة
2	28	يُناقش الآراء التي تتناقض مع مواقفه الراسخة بموضوعية.	4.07	0.76	كبيرة
3	27	يحلل البيانات بدقة قبل اتخاذ قراراته.	4.04	0.78	كبيرة
4	26	يتخذ القرارات بناءً على الموارد والإمكانات المتاحة في المدرسة.	4.03	0.78	كبيرة
5	30	يسعى إلى تلبية احتياجات المعلمين ورغبتهم.	3.99	0.76	كبيرة
6	24	يتمتع بالموضوعية في تقييم أداء المعلمين.	3.98	0.79	كبيرة
7	29	يستمع بعناية لآراء الآخرين قبل الوصول إلى اتخاذ القرار.	3.94	0.82	كبيرة
8	23	يتيح الفرصة لجميع العاملين في المدرسة للتعبير عن آرائهم بحرية.	3.57	0.86	كبيرة
9	22	يدعم العمل التعاوني داخل المدرسة.	3.56	0.82	كبيرة
الكلّي لمجال استخدام التوازن في معالجة المواقف					
			3.92	0.66	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في جدول (8) أن الوسط الحسابي الكلّي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة على فقرات مجال (استخدام التوازن في معالجة المواقف) بلغت قيمته (3.92)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.66)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فيمكن تفسير هذه النتيجة وفق ما يراه أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، إلى مقدرة المديرين على التفاعل الدقيق والمتوازن مع المواقف المهنية المختلفة، مما يعزز من مقدرتهم على حل المشكلات والقضايا المدرسية بطريقة عادلة وفاعلة، بالإضافة إلى ذلك قد يسهم هذا التوازن في إيجاد بيئة عمل مستقرة ومتوازنة، حيث يشعر المعلمون بالدعم والإشراف الفعال مما يعزز من العمل بروح الفريق والتعاون داخل المدرسة، وقد يعكس هذا التوازن القيادي النضج والاستقرار، مما يمكن المديرين من إدارة التحديات بفاعلية واستدامة.

قد يعود ظهور هذه النتيجة إلى ثبات مواقف المديرين ودعمهم المستمر لغايات المدرسة وأهدافها، بالإضافة إلى تعاملهم بطرق موضوعية بناءً مع الآراء المتنوعة، مما يساعد في إيجاد حلول شاملة ومتوازنة للتحديات التي تواجه المدرسة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (25)، التي تنص على "يتصف بثبات مواقفه ما دامت تدعم

(غايات المدرسة وأهدافها)، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.09)، وانحرافها المعياري (0.76)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فربما يعود ذلك إلى أن هذا الثبات وفق ما يراه المعلمون والمعلمات يعكس التزام المديرين برؤية المدرسة وأهدافها الاستراتيجية، مما يعزز من وضوح الأهداف والتوجيه العام للعملية التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الثبات في المواقف في تعزيز الثقة والاحترام بين المعلمين والمديرين، حيث يشعر المعلمون بالأمان والاطمئنان لوجود قيادة ثابتة وواضحة، علاوة على ذلك فإن التزام المديرين بمواقفهم الداعمة لأهداف المدرسة يعزز من روح الفريق والتعاون، مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية. تلتها الفقرة (28) التي تنص على "يُناقش الآراء التي تتناقض مع مواقفه الراسخة بموضوعية"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة ممارسة كبيرة. هذا النهج قد يعكس التزام المديرين بالعدالة والشفافية في التعامل، مما يعزز من الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة. إلى جانب ذلك، فإن مناقشة الآراء المختلفة بموضوعية يساعد في إيجاد بيئة تعليمية تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار، مما يسهم في تطوير العملية التعليمية، كما أن هذا السلوك يعزز من شعور المعلمين بأهميتهم ودورهم الفعال في المدرسة، مما يحفزهم على المشاركة الإيجابية والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

وجاءت الفقرة (22) التي نصت على "يدعم العمل التعاوني داخل المدرسة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة ممارسة كبيرة. قد يعكس دعم المديرين للعمل التعاوني وفق ما يراه المعلمون والمعلمات التزامهم بتعزيز روح الفريق وتطوير العلاقات المهنية بين المعلمين، مما يوفر بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة. بالإضافة إلى ذلك، يشجع هذا الدعم على تبادل الخبرات والأفكار بين المعلمين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم، كما أن دعم العمل التعاوني داخل المدرسة يعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة بين أفراد المجتمع المدرسي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية.

3. مجال تعزيز الوعي الذاتي

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة لفقرات مجال (تعزيز الوعي الذاتي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول 9

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تعزيز الوعي الذاتي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يُعدل قراراته ليتماشى مع التغيرات الحاصلة في المدرسة.	3.75	0.91	كبيرة
2	7	يُمارس الرقابة الذاتية في مختلف المواقف.	3.71	0.88	كبيرة
3	2	يوظف التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المعلمين في تحسين التواصل معهم.	3.65	0.89	كبيرة
4	8	يتمتع بذكاء عاطفي يساعده على ممارسة أدواره القيادية.	3.62	0.88	كبيرة

كبيرة	0.89	3.58	يتحمل مسؤولية قراراته في جميع المواقف المهنية.	4	5
كبيرة	0.90	3.57	يتحكم بانفعالاته في المواقف المهنية المختلفة.	9	6
كبيرة	0.87	3.56	يقيم نفسه ذاتياً بناءً على تقييم المعلمين لأدائه.	5	7
كبيرة	0.88	3.54	يساعد المعلمين في أدائهم مهماتهم.	3	8
كبيرة	0.87	3.52	يُشجع الحوار المفتوح مع المعلمين.	10	9
كبيرة	0.89	3.51	يختار الوقت المناسب ليعدل موقفه من القضايا المهنية المختلفة.	6	10
كبيرة	0.75	3.60	الكلّي لمجال تعزيز الوعي الذاتي		

يُلاحظ من النتائج في جدول (9) أن الوسط الحسابي الكلّي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة على فقرات مجال (تعزيز الوعي الذاتي) بلغت قيمته (3.60)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.75)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فذلك يعود إلى تمتع هؤلاء المديرين بمقدرة فريدة على تشجيع المعلمين على التفكير الناقد في أدائهم وممارستهم المهنية، مما يعزز من مدى وعيهم بأوجه القوة والضعف في أدائهم مهماتهم الوظيفية، بجانب ذلك، يتبنى المديرون سياسات واضحة للتطوير المهني والتدريب المستمر، مما يعزز من فرص المعلمين للنمو وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. علاوة على ذلك، يُظهر المديرون استعداداً للتعليم المستمر والتحسين المستمر من خلال تلقي الملاحظات والتغذية الراجعة من المعلمين، مما يعزز من وعيهم الذاتي ويعكس اهتمامهم بالتحسين المستمر لأدائهم القيادي.

ويرى المعلمون والمعلمات، أن مديريهم يتمتعون بمقدرة فائقة على تنظيم الوقت وإدارة المهمات بطريقة فاعلة، مما يسهم في تحقيق توازن بين الجوانب الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، كما يتبنى المديرون نهجاً مفتوحاً وشفافاً في التواصل مع المعلمين، ما يعزز من ثقتهم في الإدارة، ويسهم في تعزيز الوعي الذاتي لديهم بشكل إيجابي. وقد يعود ذلك إلى أن قادة المدارس في مدارس محافظة إربد يمتلكون خبرة غنية نابعة من تجاربهم المتعددة والمتنوعة، وتلقيهم التدريب المكثف في مجال القيادة التعليمية، وبالتالي فإنهم يتسمون بمهارات قيادية فائقة، حيث يظهرون تفوقاً في الذكاء العاطفي والاجتماعي، ويتبنون سلوكاً مثالياً في التعامل مع مختلف المواقف، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع الأردني، وعوامل التنشئة الاجتماعية والثقافية السائدة فيه، والتي يغلب عليها سمات الصدق، والنزاهة، والتعامل بموضوعية مع المعلمين، والتي قد تكون أحد العوامل التي أسهمت في تطوير هذه القدرات القيادية لدى المديرين.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (1)، التي تنص على "يعدل قراراته لتتماشى مع التغيرات الحاصلة في المدرسة"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.75)، وانحرافها المعياري (0.91)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فربما يعود ذلك إلى إدراك المديرين وإيمانهم بأهمية التطورات والتغيرات الحاصلة، لذلك فإن تعديل القرارات والتكيف مع التغيرات الحاصلة في المدرسة يعزز من شعور المعلمين بالدعم والإدارة الحكيمة، ويسهم في إيجاد بيئة تعليمية مستقرة وداعمة، كما أن المقدرة على التكيف مع هذه التغيرات يُظهر القيادة الناضجة والمسؤولة، مما يزيد من ثقة المعلمين في قرارات الإدارة، ويحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث إن هذا التكيف يعكس مرونة المديرين واستجابتهم للتغيرات والمتطلبات الجديدة، مما يعزز من فاعلية العملية التعليمية. تلتها الفقرة

(7) التي تنص على "يُمارس الرقابة الذاتية في مختلف المواقف"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (0.88)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فربما يعود ذلك إلى أنَّ المدير الذي يمارس الرقابة الذاتية في مختلف المواقف المهنية يعكس التزامه العالي بالمسؤولية والنزاهة، مما يعزز الثقة والاحترام بينه وبين المعلمين، كذلك فإنَّ هذا السلوك يُظهر تفانيه في تحقيق أهداف المدرسة بأعلى مستوى من الكفاءة والشفافية، مما يحفز المعلمين على تبني نفس النهج، والعمل بجد لتحقيق النجاحات التعليمية المنشودة.

وجاءت الفقرة (6) التي نصت على "يختار الوقت المناسب ليُعدل موقفه من القضايا المهنية المختلفة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.51)، وبانحراف معياري (0.89)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو ذلك وفق ما يراه أفراد عينة الدراسة إلى إدراك المديرين وإيمانهم بأهمية الوقت، لذلك فإن اختيار المدير الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا المهنية المختلفة يعكس حكمته ووعيه بالتأثيرات الممكنة على العملية التعليمية، مما يعزز منفعة وفاعليته، كما أنَّ هذا التصرف يدل على تأني واستراتيجية في اتخاذ القرارات، مما يطمئن المعلمين، ويشجعهم على التفاعل الإيجابي والمرن مع التحديات المدرسية المختلفة.

4. مجال تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة لفقرات مجال (تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول 10

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين) مرتبة

تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	13	يحرص على أن تتسجم أقواله مع أفعاله.	3.65	0.85	كبيرة
2	14	يتسم بالتواضع في تعامله مع الآخرين.	3.64	0.86	كبيرة
3	11	يظهر الصدق في تعامله مع جميع المواقف المهنية.	3.63	0.86	كبيرة
4	16	يعتمد معايير أخلاقية رفيعة في اتخاذ قراراته.	3.62	0.87	كبيرة
5	12	يمثل القدوة الحسنة للمعلمين في سلوكياته.	3.61	0.86	كبيرة
6	15	يقدم مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.	3.60	0.91	كبيرة
7	20	يهتم بالطالب باعتباره مسؤولية أخلاقية لديه.	3.58	0.87	كبيرة
8	17	يُراعي القيم الأخلاقية في زيارته الصفية للمعلمين.	3.55	0.87	كبيرة
9	18	يوفر مناخاً تربوياً صحياً آمناً يسوده الاحترام المتبادل.	3.49	0.87	كبيرة
10	19	يحث المعلمين على التمسك بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية.	3.41	0.92	كبيرة
11	21	يلتزم بخصائص المجتمع الأردني في تعامله مع المعلمين.	3.40	0.90	كبيرة

الكلي لمجال تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين	3.56	0.75	كبيرة
يُلاحظ من النتائج في جدول (10) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة على فقرات مجال (تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع المعلمين) بلغت قيمته (3.56)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.75)، وبدرجة ممارسة كبيرة. فيمكن عزو هذه النتيجة وفق ما يراه أفراد عينة الدراسة إلى طبيعة المجتمع الأردني الذي يغلب عليه الطابع الإسلامي، بالإضافة إلى العادات والتقاليد التي تربط أفراد ذلك المجتمع، والتي تشمل قيم الصدق والاحترام والتعاون حيث إن هذه القيم تعزز من التواصل الفعال والاحترام المتبادل بين المديرين والمعلمين، مما يعزز من بناء علاقات مهنية صحية ومستدامة بينهم، وربما يعود ذلك إلى التزام المديرين بتعزيز مفاهيم النزاهة والعدالة في جميع جوانب إدارتهم، مما يجعل المعلمين يشعرون بالاحترام والتقدير داخل بيئة العمل التي تدعم التنمية المهنية والشخصية. بالإضافة إلى ذلك، قد يسهم هذا التفاعل الأخلاقي الإيجابي في تعزيز الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية بطرق فاعلة ومبتكرة، مما يعزز من مكانة المدارس في المجتمع، ويسهم في تعزيز التفاعل المجتمعي الإيجابي تجاه التعليم. وقد يعود السبب في ذلك اعتماد وزارة التربية والتعليم معايير مهنية في اختيار مديري ومديرات المدارس وتعيينهم، إضافة إلى ذلك فإن وزارة التربية والتعليم تحت قيادة المدارس على ممارسة الأنماط الحديثة في القيادة ومنها القيادة الأصيلة؛ لتحسين عملية تعلّم الطلبة وتطويرها. وجاء أعلى تقدير للفقرة (13)، التي تنص على "يحرص على أن تتسجم أقواله مع أفعاله"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.65)، وانحرافها المعياري (0.85)، وبدرجة ممارسة كبيرة. لأن ذلك يعزز من مصداقية المديرين، ويبني الثقة لدى المعلمين والمعلمات، حيث إن هذا التوافق بين أقوال المديرين وأفعالهم يعكس توجهاً نحو الشفافية والمسؤولية في القيادة التربوية، مما يعزز من التفاعل الإيجابي والتعاون الفاعل داخل المدرسة. كما أنّ هذا التوافق يعكس التزامهم بالمبادئ الأخلاقية والمهنية، مما يؤدي إلى تعزيز الاستقرار والنمو في المدرسة وتحقيق أهداف التعليم بفاعلية وشمولية. تلتها الفقرة (14) التي تنص على "يتسم بالتواضع في تعامله مع الآخرين"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة ممارسة كبيرة. إنّ التواضع في التعامل مع الآخرين قد يعكس الاحترام والتقدير الذي يظهره المديرون تجاه فريق العمل في المدرسة، لذلك يعزى هذا التواضع إلى مقدرة المدير على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين واحترام آرائهم، مما يعزز من الروابط الاجتماعية داخل البيئة التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر هذا التواضع علامة على القيادة الحكيمة التي تحترم قدرات الآخرين، وتعزز من مشاركتهم في صنع القرارات، كما أن هذا التواضع يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز المعلمين، وتعزز من استجابتهم لاحتياجات الطلبة بشكل فاعل. وجاءت الفقرة (21) التي نصت على "يلتزم بخصائص المجتمع الأردني في تعامله مع المعلمين"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن إرجاع ذلك إلى أنّ الالتزام بخصائص المجتمع الأردني في التعامل يعكس الاحترام العميق والتقدير للقيم والتقاليد الثقافية التي			

تميز المجتمع الأردني، لذلك يظهر المديرون في مثل هذه الحالات تفهماً واعتراحاً بالثقافة المحلية وقيمتها، مما يساعد في بناء علاقات موثوقة ومتينة مع المعلمين، كذلك يُعدّ هذا الالتزام جزءاً من القيادة الأصيلة التي تؤكد على أهمية التعاطف والتفهم في العمل التربوي، وهو ما يعزز من التفاعل الإيجابي والمشاركة الفاعلة للمعلمين في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها التعليمية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (Al-Dhuwaih & Almohaisin, 2021;) و Ismail et al., 2019 واتفقت كذلك مع دراسة كل من (أبو ماضي، 2022؛ جرادات، 2022؛ الزهراني والعمري، 2023؛ هنو، 2024) التي أظهرت أن هناك درجة كبيرة في ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحجار (2017) التي أظهرت أن هناك درجة متوسطة في ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة)، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول 11

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصيلة

المتغير	مستويات المتغير وفئاته	الإحصائي	الكلّي للمقياس
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.80
		الانحراف المعياري	0.61
	أعلى من البكالوريوس	الوسط الحسابي	3.72
		الانحراف المعياري	0.62
نوع المدرسة	حكومية	الوسط الحسابي	3.82
		الانحراف المعياري	0.60
	خاصة	الوسط الحسابي	3.66
		الانحراف المعياري	0.63
المرحلة التعليمية	أساسية	الوسط الحسابي	3.65
		الانحراف المعياري	0.63
	ثانوية	الوسط الحسابي	3.85
		الانحراف المعياري	0.59
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.80
		الانحراف المعياري	0.61

10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.69
	الانحراف المعياري	0.62

يُلاحظ من النتائج في جدول (11) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصلية ناتجة عن اختلاف مستويات وفئات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصلية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (12).

جدول 12

نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصلية وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
المؤهل العلمي	0.394	1	0.394	1.077	0.30
نوع المدرسة	1.229	1	1.229	3.364	0.07
المرحلة التعليمية	2.892	1	2.892	7.915	0.01*
عدد سنوات الخدمة	0.884	1	0.884	2.419	0.12
الخطأ	142.136	389	0.365		
الكلية	147.535	393			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج في جدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد القيادة الأصلية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولصالح المرحلة الثانوية، ويمكن عزو ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية، يعكسون استخداماً متقدماً لمبادئ القيادة الأصلية، حيث يتفاعلون بفاعلية أكبر مع التحديات التعليمية المعقدة والمتنوعة، ويتمتعون بالمقدرة على تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية بشكل أكبر في إدارة العلاقات داخل المدرسة، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية مشجعة ومستقرة. علاوة على ذلك، يتمتع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمهارات قيادية تتسم بالتحليل العميق والتفكير الاستراتيجي في التعامل مع الأوضاع المعقدة نتيجة مرورهم بالمواقف والتجارب المهنية المختلفة، مما يؤدي إلى تبنيهم أساليب قيادية متوازنة ومستتيرة تحقق التوازن بين احتياجات المعلمين والأهداف التعليمية للمدرسة.

وقد تعزى هذه الفروق أيضاً إلى الاحتياجات والتحديات الفريدة التي تواجه المرحلة الثانوية، مثل إدارة الطلبة في سن البلوغ والتحضير للاختبارات الوطنية، مما يتطلب من المديرين تبني استراتيجيات قيادية تركز على

دعم وتحفيز المعلمين بشكل مستمر. وعليه، يعكس اختلاف تقييمات المعلمين بين المراحل التعليمية الفروقات في استراتيجيات القيادة المتبعة وفقاً لمتطلبات كل مرحلة، حيث تبرز المقدرة على التكيف والتفاعل الفعال مع احتياجات وتحديات كل منها بشكل خاص. من هنا جاءت التقديرات لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الضويحي والمحيسن (Al-Dhuwaih & Almohaisin, 2021) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (العمراني والزهراني، 2023؛ هنو، 2024) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربيد القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وعدد سنوات الخدمة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمديرين قد يكون متنوعاً بشكل كبير، لكن على الرغم من هذا التنوع، فإنه من الممكن أن يتمتع معظمهم بمستوى مقبول من المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم الأكاديمي والتدريب القيادي الذي يؤهلهم لتبني ممارسات القيادة الأصيلة بطريقة متجانسة ومتسق داخل المدارس. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (أبو ماضي، 2022؛ جردات، 2022؛ العمراني والزهراني، 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير عدم وجود فروق تعزى لمتغير نوع المدرسة، فربما يعود السبب في ذلك إلى تبني المدارس حكومية كانت أم خاصة نفس السياسات والإجراءات والممارسات التي تعزز تطبيق مبادئ القيادة الأصيلة على حد سواء.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تشابه في الثقافة المؤسسية والقيم التعليمية بين هذه المدارس، مما يسهم في التوافق بين تقييمات المعلمين والمعلمات لممارسات مديريهم القيادة الأصيلة، وهذا يُعتبر إشارة إلى التكامل في الرؤى والأهداف التعليمية بين هذه المدارس. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هنو (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير نوع المدرسة. ويمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة إلى البرامج التدريبية وورش العمل المنظمة التي يخضع لها جميع المديرين، حيث إن تلك البرامج قد تسهم في تحسين مهارات القيادة الأصيلة بطريقة متجانسة بين جميع المديرين.

وقد تكون هناك ثقافة مدرسية موجهة تدعم ممارسات القيادة الأصيلة بين جميع المديرين، مما يعزز من التوافق في تقييمات المعلمين، كما أن التوجه العام نحو القيادة الأصيلة يؤدي دوراً مهماً في إزالة الاختلافات المحتملة بين المعلمين استناداً إلى خبراتهم المتفاوتة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (أبو ماضي، 2022؛ جردات، 2022؛ العمراني والزهراني، 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في

درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الضويحي والمحيسن (Al-Dhuwaih & Almohaisin, 2021) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس القيادة الأصيلة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح المعلمات اللواتي تراوحت سنوات خدمتهن (5-10 سنوات)، ومع نتيجة دراسة هنو (2024) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الأفراد ممن بلغت خدمتهم (10) سنوات فأكثر.

التوصيات: في ضوء النتائج؛ توصي الباحثة بالآتي:

- التأكيد على أهمية تدريب مديري المدارس على أسلوب القيادة الأصيلة، للحفاظ على الدرجة الكبيرة التي أظهرتها النتائج، ولما لذلك من آثار إيجابية على جودة عملية تعلّم الطلبة.
- تقديم برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة لقادة المدارس لتعزيز مهارات القيادة الأصيلة، والتركيز على كيفية تطبيقها بشكل فاعل في البيئة المدرسية.
- نشر الوعي حول فوائد القيادة الأصيلة من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمعلمين والعاملين في المجال التربوي؛ لتعريفهم بفوائد القيادة الأصيلة، وكيفية دعم المديرين في تطبيقها.
- دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الأصيلة، وعلى مجتمعات أخرى، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى مثل: المسمى الوظيفي، موقع المدرسة.

المراجع

- أبو ماضي، دعاء (2022). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم. [رسالة ماجستير]، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- جردات، نسرين (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير]، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجهني، سعود (2020). القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 112، 746-772.
- الحجار، رائد (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية، 21(2)، 207-234.
- الزهراني، عبد الواحد والعمرى، أسماء. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (123)، 43-82.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. (ط.3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- نصر، حنان (2021). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة وبالاستفادة من خبرة استراليا، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50، 119-194.
- هنو، هادي (2024). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمسبيات الدوران الوظيفي لدى المعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

References

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The leadership quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annual Review of Psychology*, (60), 421-449.
- Al-Dhuwaih, A., & Almohaisin, H. (2021). Degree of Practicing Authentic Leadership among Public School Leaders from the Teachers' Viewpoint. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(3), 1175-1193.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*. Education Development Trust Highbridge House.
- Fox, J., Gong, T., & Attoh, P. (2015). The Impact of Principal as Authentic Leader on Teacher Trust in the K-12 Educational Context. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 5-18.
- Gavin, M. (2019). *Authentic Leadership: What It Is & Why It's Important*. Harvard Business School Online, Business Insights.
- George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143). John Wiley & Sons.
- Hayata, H., & Rochanah, S. (2021). The Influence of Authentic Leadership and Work Environment on Teachers Performance. *Al-Ishlah: Journals Pendidikan*, 13(1), 689-697.
- Ismail, S. N; Abdullah, A.S; Abdullah, A. G. K. (2019). The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), 67-80.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading When the Mouth and Heart Are in Unison: A Case Study of Authentic School Leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 145-156.
- Puni, A., & Hilton, S. (2020). Dimensions of Authentic Leadership and Patient Care Quality. *Leadership in Health Services*, 33(4), 365-383.