

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم

سامح نظير طقاطقة

جامعة القدس / فلسطين / samah.taqtqa.2022@gmail.com

د. أشرف محمد أبو خيران

جامعة القدس / فلسطين / akhayran@staff.alquds.edu

ملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (292) معلماً، أي بنسبة (18%) من مجتمع الدراسة في العام الدراسي 2024/2023، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد تم بناء أداة الدراسة والتي تتعلق بواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم جاءت بدرجة عالية، ولقد حصل مجال الانضباط والالتزام على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال العلاقات الانسانية، ومن ثم مجال المبادرة والإنجاز، ومن ثم مجال تحمل المسؤولية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقدوة، مديري المدارس، محافظة بيت لحم

The Degree to which Public Secondary School Principals Practice Leadership by Example from the Point of View of Teachers in Bethlehem Governorate

Samah N. Taqtqa

Alquds Univesity\ Palestine\ samah.taqtqa.2022@gmail.com

Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran

Alquds Univesity\ Palestine\ akhayran@staff.alquds.edu

Abstract

The study aimed to reveal the degree to which public secondary school principals practice leadership by example from the point of view of teachers in Bethlehem Governorate. The study used the descriptive methodology. The study sample included (292) teachers, i.e. (18%) of the study population in the academic year 2023/2024. It was drawn using a simple random sampling method. The study tool was built, which relates to the reality of public secondary school principals' practice of leadership by example from the point of view of teachers in Bethlehem Governorate. The validity and reliability of the tool was confirmed. The results of the study showed that the degree to which public secondary school principals practice leadership by example from the point of view of teachers in Bethlehem Governorate came with a high score, and the field of discipline and commitment received the highest mean, followed by the field of human relations, then the field of initiative and achievement, and then the field of assuming responsibility. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the means of the

extent to which government secondary school principals practice leadership by example from the point of view of teachers in Bethlehem Governorate, due to the variables of gender, academic qualification, specialization, and years of experience.

Keywords: leadership by example, school principals, Bethlehem Governorate

المقدمة

أسهمت النظريات الإدارية في تناول مفهوم القيادة وخصائصها ومكوناتها وعناصرها، وأفادت كثيراً في تناول شخصية القائد وسماته، والعوامل التي تسهم في تكوينه وبناء مقدراته القيادية، لتنتهي تلك النظريات في عمومها إلى أوصاف ظاهرية، وجدليات نظرية، بعيداً عن الممارسة والتطبيق والنماذج العملية.

تعد القيادة من أهم عناصر السلوك البشري، إذ أنها تمثل إحدى الركائز الداعمة التي تعزز إبداع العاملين، لأنها توفر البيئة المناسبة للإبداع، وبالتالي تعزيز تقدم المؤسسات وازدهارها، ونجاح المؤسسة ليس نتيجة الصدفة، بل هو نتيجة لتلك العوامل مدفوعة بأفكار القادة الموهوبين في إدارة المؤسسة أو المجتمع لتحقيق الأهداف (القيوتي، 2013).

والقيادة مهمة لأنها حلقة الوصل بين العاملين والخطط التنظيمية والرؤى المستقبلية، والوثقة التي تدوب فيها جميع الأفكار والاستراتيجيات والسياسات، والتي من خلالها يتم التحكم في مشكلات العمل وحلها، ويتم من خلالها ترقية الأفراد، ثم تطويرهم وتدريبهم كمورد بشري حيوي، وذلك كله وهم يرون القادة نماذج يحتذى بهم وقدوات لهم (العلاق، 2016).

وأوضح داروكو (Darrough, 2006) أنه ينبغي على القادة أن يحرصوا على إدارة مؤسساتهم بأفعالهم بشكل مواز مع أقوالهم، لأن القيادة الحقيقية هي أن تكون قدوة عملية للتابعين، ولذا فإن القادة الذين يقولون شيئاً ما، ثم يفعلون عكسه، هم حتماً يخسرون مصداقيتهم، فأفعال القادة هي عبارة عن مقياس ضمني لما يمكن أن يتعلمه المرؤوسون ويمارسوه من سلوك عن طريق الملاحظة، وهذا يستلزم من القادة القيام وبصورة متكررة بمراجعة سلوكهم وأفعالهم بين الحين والآخر، لأنها تشكل أنموذجاً يحتذى به أفراد المؤسسة بطريقة غير مباشرة.

إن موضوع القيادة بالقدوة لم يلقى الاهتمام الكافي من خلال كون القادة قدوة حسنة لأتباعه، وأنموذجاً يحتذى به عن طريق التطبيق العملي والعمل التجريبي. من هنا جاءت هذه الدراسة في محاولة للوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

هناك تحديات تواجه العملية التعليمية فيما يتعلق بدور المعلم وعلاقته بالقيادات التربوية، إذ أن القيادة هي الموجه الأول لسلوك المعلم، والحرك الأساسي نحو التقدم في العملية التربوية، وتؤثر نوعية العلاقات السائدة التي تربط القائد التربوي بمرؤوسيه بمدى وجود مناخ صحي في المؤسسة، فالصعوبات والتحديات التي تحصل اليوم في بيئة العمل المدرسي، توجب على القائد التربوي إرساء مبدأ القيادة بالقدوة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المعلمين لاتباع أفضل الأساليب والطرق في معاملة غيرهم وتنفيذ المهام ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: " ما درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم؟ "

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

1. ما تصورات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم حول درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. إلقاء الضوء تصورات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم حول درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة.
2. معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو القيادة بالقدوة لدى مديري المدارس، ويؤمل من هذه الدراسة:

1. أن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء القيادي.
2. من المؤمل أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً. وإثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة بالقدوة لدى المديرين بشكل خاص، لا سيما وأنها قد تكون الدراسة الوحيدة التي تناولت القيادة بالقدوة على حد علم الباحثين في فلسطين.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أن نتائجها قد تسهم بشكل كبير وفعال في تقديم معطيات وبيانات وصفية حول القيادة بالقدوة.

حدود الدراسة ومحدداتها: تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحد البشري: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم
- الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2023\2024
- الحد المفاهيمي: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

محددات الدراسة

من المتوقع أن يواجه الباحثان الصعوبات الآتية:

1. ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.
2. قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.
3. عدم الجدلية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان، وعدم استرجاع البعض، وعدم صلاحية البعض الآخر للتحليل.
4. صعوبة الوصول لمواقع تواجد المصادر والمراجع بسبب ظروف الاحتلال وحواجزه بناء على العدوان الذي يشنه على قطاع غزة.
5. كثرة التكاليف التي يتحملها الباحث للوصول إلى المراجع والمصادر وتصوير ما يلزم منها.

مصطلحات الدراسة

القيادة بالقدوة: هي النهج التأثيري الذي يسلكه قائد المدرسة تجاه الأفراد من خلال تصرفاته وسلوكه، واستثمار روح التنافس بين الأفراد ببلوغ غاية المنظمة بأفضل جودة وفاعلية (أبو حسين، 2018: 21). وعرفها الرشيدة (2018: 18) بأنها تحريك الأفراد نحو هدف معين بمجموعة من الاعتقادات وأنماط السلوك والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة، ويتخذها الآخرون أنموذجاً ومعياراً يحتذون به في ممارساتهم وتصرفاتهم.

وتعرف القيادة بالقدوة إجرائياً بأنها نمط قيادي يبني على مدى توفر خصائص شخصية لدى مديري المدارس تهتم بسلوكهم وتصرفاتهم التي ينطلقون منها في تنفيذ قراراتهم، والتي تم قياسها من خلال استجابات المعلمين عن فقرات الاستبانة.

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض للأدب النظري المرتبط بهذه الدراسة وفق محورين: الأنماط القيادية، والدافعية نحو العمل، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

1. مفهوم القيادة بالقدوة

تعرف القيادة بالقدوة بأنها الاقتداء بالآخرين ومتابعته والتأسي به والسير على طريقه وتحججه في السلوك والأفعال (المناوي، 1992). وهي اتباع الآخرين على الحالة التي يكون عليها حسنة أو قبيحة (الشنقيطي، 1995). ويتمثل أسلوب القيادة بالقدوة والمعروف في علم الإدارة بأن يتم توجيه أداء المرؤوسين في مجال العمل خلال قيام القائد باحترام الأوامر وتطبيق معايير العمل المثالية على نفسه أولاً دون كثير من التعليمات والإرشادات والنصائح أو التخويف من عدم اتباعها (الرشيدة، 2018). وقد عرف الخطيب (2007) القيادة بالقدوة بأنها نمط من السلوك يحتذى به بعد كثير من العمليات الشعورية واللاشعورية ويؤدي إلى تشكيل كل من إحساس الفرد وضميره، وتترك آثاراً قوية في نفوس الأفراد. وعرفها إكسبيري (Eikenberry, 2015) بأنها سلوك القائد وأفعاله التي تؤثر في التابعين وتجعلهم يسلكون ويستجيبون له بالطريقة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ويشير تعريف القيادة بالقدوة إلى مساعدة المرؤوسين إلى التعرف إلى شخصية وهوية القائد حيث التكامل والتوحد مع القائد، وتسهم في إقناعهم بتطبيق أفعال القائد وسلوكه مع أقواله وما يعتقد من معتقدات وقيم (المخلافي، 2009). أما ممدوح (2014) فعرفها بأنها أسلوب تطبيقي واقعي يثبت مقدرة الانسان واستطاعته الابتعاد على الابتعاد الانحرافات السلوكية، واكتساب القيم والمهارات الاجتماعية والسلوكية.

وهي القيادة المؤثرة والملممة والتي تكون قدوة لبقية العاملين في المنظمة، والتي تعتمد على الإقناع في التأثير المثالي بالعاملين، فهي تخاطب العقل والضمير، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين (Xu et al, 2017).
ومما سبق نستخلص بأن جوهر القيادة بالقدوة هو فن التأثير واستمالة الآخرين طوعاً، بمجموعة من الأفعال والأنماط السلوكية التي يطبقها القائد على نفسه أولاً وتبرهن على صدقه، نحو الوصول إلى أهداف مشتركة.

أسس القيادة بالقدوة ومبادئها

لا شك أن الإنسان بحاجة إلى القدوة، ولا يستغني عنها ويبحث عنها، وتتبع حاجة الإنسان إلى القدوة من غريزة أودعها الله في النفس البشرية، وهي غريزة المحاكاة التي تختلف عن غريزة التقليد، وهي رغبة ملحة في النفس تحث صاحبها على محاكاة سلوك بعض الأشخاص واقتفاء أثرهم، ومن الأسس التي تحكم هذه المحاكاة بحسب (الطويل، 2016) ما يأتي:

1. الرغبة في المحاكاة والتقليد، فكل متعلم لديه رغبة خفية لا شعورية غير ظاهرة تدفعه إلى محاكاة من يعجبه سلوكه.
2. الاستعداد للتقليد، فكل مرحلة من العمر لها استعدادات وطاقات محددة لذلك.
3. الإعجاب، وهذا الذي يجب أن يتنبه إليه القائد، كما أنه يجعله أمام مسؤولية عظيمة، فعليه أن يكون ذا شخصية محبوبة جذابة يجوبها الآخرون ويحاكونها.
4. التنافس، وهو فطري طبيعي في النفس، لأن التنافس السوي قائم على الرغبة في التماثل والتسابق، وهو من العوفاصل التي تحفز على الاقتداء.
5. الشعور بالعجز، وهو الذي يحفز النفس على محاكاة من تظنه أنه يتفوق عليها في بعض الصفات المعجب بها، ويشعر أن ذلك حل للخروج من ذلك العجز، لأن النفس تميل إلى الكمال.
6. بلوغ الأهداف، فلا بد أن يكون الاقتداء بهدف سام مرموق، وهذا يتطلب البحث عن الشخصية التي تحمل الصفات التي يحتذى بها.
7. التقليد عملية فكرية يمتزج بها الوعي والانتماء والمحاكاة والاعتزاز، ويصبح لهذا غاية وأسلوب، والإنسان في مسار حياته يحتاج إلى قدوة تكون مثال إعجابه واحترامه، حتى يرتبط بها في فعلها وقولها، وخاصة عندما يكون الإنسان في موقف غريب عليه.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة

أجرى البراهمة (2023) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما

استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الرزقاء الأولى بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الرزقاء الأولى للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للقيادة بالقدوة لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة قد جاءت بتقدير متوسط، ووجود علاقة ارتباطية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقدوة والثقة التنظيمية.

كما وأجرى العنزي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس في الكويت للقيادة بالقدوة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي العلاقات الانسانية، والمبادرة والإنجاز والدرجة الكلية لمحور القيادة بالقدوة لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالقدوة تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والتخصص، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي للمعلمين.

بينما هدفت دراسة الرشيدة (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (319) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأعلى تقدير كان لمجال العلاقات الانسانية بدرجة مرتفعة، وأدنى تقدير كان لمجالات تحمل المسؤولية، والمبادرة، والالتزام والانضباط، وكان بدرجة متوسطة، وأظهرت وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

بينما أجرى لوكود وآخرون (Lockwood et al, 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن ردود أفعال المشاركين من غرب آسيا ومن أوروبا الغربية، على القدوة الإيجابية والسلبية، وشملت عينة الدراسة (58) كندياً من أصل آسيوي، و (23) كندياً من أصل أوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والملاحظة كأداتين للدراسة، وأظهرت النتائج أن الكنديين من أصل آسيوي لديهم توجه أقوى للاعتماد على الآخرين، وهذا يبين أن الدافعية لدى الكنديين من أصل آسيوي تتأثر بالقدوة السلبية، وكان الاعتماد على الذات لدى الأوروبيين أكبر، وهذا يبين تأثيرهم بالقدوة الإيجابية.

كما أجرى ستيش (Stich, 2014) دراسة هدفت إلى وضع الطالب في رحلة معرفية عبر الإنترنت يتم فيها تصور بعض نماذج القدوة والاستفادة منها، وأستخدم المنهج شبه التجريبي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة،

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

وتكونت عينة الدراسة من (36) طالباً وطالبة من طلاب مدينة بريتوريا في جنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج أن الرحلة المعرفية عبر الإنترنت قد أسهمت في تعريف الطلاب على بعض النماذج والشخصيات المشرفة في جنوب أفريقيا، كما أسهمت في غرس الشجاعة والتضحية لدى عينة الدراسة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح للباحثين أن هناك تنوعاً في طرح الموضوعات والأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي عالجتها كل دراسة. ويلاحظ أن بعض الدراسات أكدت على أهمية القيادة بالقدوة ودورها في زيادة أداء المعلمين، كدراسة البراهمة (2023)، ودراسة العزي (2021)، ودراسة الرشايدة (2018)، ودراسة (Lockwood et al (2015)، ودراسة (Stich (2014).

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في زيادة وعيهم بمتغيرات الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وسوف يستفيدان منها لاحقاً في تطوير أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي، وسوف يلجأ الباحثان لمقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تقديم أهم التوصيات والمقترحات ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودعمها.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث: بحثها لموضوع القيادة بالقدوة، ومنهج الدراسة المستخدم فيها، لكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها إذ أنها (على حد علم الباحثين) الدراسة الأولى التي تستهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023/ 2024 م، والبالغ عددهم (1630) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (292) معلماً/ة، أي بنسبة (18%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1)، يوضح توزيع

أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	128	43.8
	أنثى	164	56.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	194	66.4
	ماجستير فأعلى	98	33.6
التخصص	علوم إنسانية	196	67.1

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	علوم طبيعية	96	32.9
	أقل من 5 سنوات	32	11.0
	من 5-10 سنوات	56	19.2
	أكثر من 10 سنوات	204	69.9

أداة الدراسة وخصائصها

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، تم بناء استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة البراهمة (2023)، ودراسة العنزى (2021)، ودراسة الرشيدة (2018). وتكونت الدراسة من قسمين: الأول البيانات الأساسية للمبحوثين، وتضمّن أربعة متغيرات، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة. أما القسم الثاني: استبانة القيادة بالقدوة لدى مديري المدارس الثانوية، وتضمنت (27) فقرة. موزعة على أربعة مجالات هي: العلاقات الإنسانية، الانضباط والالتزام، المبادرة والإنجاز، ومجال تحمل المسؤولية.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، الذين طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة الاستبانة فقراتها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وبدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات.

ثبات الدراسة

تم قياس ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم (0.93)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (2) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

الجدول (2): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
العلاقات الإنسانية	8	0.893
الانضباط والالتزام	7	0.830
المبادرة والإنجاز	7	0.828
تحمل المسؤولية	5	0.795
الدرجة الكلية	27	0.934

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences). وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي في الجدول (3):

الجدول (3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات افراد عينة الدراسة على مقياس القيادة بالقدوة

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	العلاقات الإنسانية	4.13	0.64	عالية	82.8
2	الانضباط والالتزام	4.14	0.61	عالية	82.9
3	المبادرة والإنجاز	4.04	0.77	عالية	80.8
4	تحمل المسؤولية	3.47	0.48	متوسطة	69.6
	الدرجة الكلية	3.99	0.55	عالية	79.9

يلاحظ من الجدول (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم جاءت عالية، وبنسبة مئوية (79.9%). وقد حصل مجال الانضباط والالتزام على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.14)، يليه مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.13)، ومن ثم مجال المبادرة والإنجاز بمتوسط حسابي (4.04)، ومن ثم مجال تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.47).

وتعزى النتيجة المرتفعة للدرجة الكلية لممارسة القيادة بالقدوة إلى الدور الذي يقوم به المديرين كقدوة في المجتمع ولعلميهم وطلبتهم، ويعزو الباحثان حصول مجال الانضباط والالتزام على أعلى متوسط حسابي، إلى أن الالتزام هو أهم نماذج القدوة لدى المديرين إذ يمكن قياسه وملاحظته من خلال سلوكهم، وكذلك يليه مجال العلاقات الإنسانية والمتمثل بالسلوك الاجتماعي للقائد التربوي ليكون مؤثراً في سلوك المرؤوسين. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البراهمة (2023) التي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المساعيد والقطيش (2014) الموسومة درجة ممارسة المشرفين للعلاقات الإنسانية التي جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت مع دراسة الرشايدة (2018) في مجال العلاقات الإنسانية التي جاءت بدرجة عالية، أما مجال المبادرة والإنجاز فقد جاء بدرجة متوسطة وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة البراهمة (2023) ودراسة الرشايدة (2018)، ويعزى ذلك بسبب كثرة المهمات والواجبات لدى مديري المدارس، أما مجال تحمل المسؤولية فقد جاء بدرجة عالية بما يختلف مع نتيجة دراسة البراهمة (2023)، ويعزى ذلك لكون النظام التربوي في فلسطين يحمل مدير المدرسة مسؤولية أعماله.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات الإنسانية.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	4.38	0.813	عالية	87.6
2	يحترم المدير خصوصيات المعلمين.	4.38	0.724	عالية	87.6
3	يراعي المدير الجانب الإنساني عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمعلمين.	4.21	0.806	عالية	84.2
4	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلات العمل.	4.20	0.765	عالية	84.0
5	يحافظ المدير على حقوق المعلمين ومكتسباتهم.	4.09	0.820	عالية	81.8
7	يتجنب المدير نقد المعلم أمام زملائه عند حدوث الأخطاء والإخفاقات.	3.97	0.892	عالية	79.4
6	يتجنب المدير استخدام لغة التهديد بالعقوبة لتنفيذ مهمات العمل.	3.96	1.001	عالية	79.2
8	يتجنب المدير الانحياز نحو مجموعة خاصة من المعلمين.	3.93	0.957	عالية	78.6
	الدرجة الكلية	4.13	0.644	عالية	82.8

يلاحظ من الجدول (5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) وانحراف معياري (0.644) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية، ونسبة مئوية (82.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول (5) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية " والفقرة " يحترم المدير خصوصيات المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (4.38)، ويليها فقرة " يراعي المدير الجانب الإنساني عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمعلمين " بمتوسط حسابي (4.21). ويعزى ذلك لتعزيز دور المدير الاجتماعي والإنساني من خلال مشاركتهم مناسباتهم واحترام خصوصياتهم ومرعاة الجانب الإنساني كونه يمثل القائد القدوة.

وحصلت الفقرة " يتجنب المدير الانحياز نحو مجموعة خاصة من المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.93)،

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

يليهما الفقرة " يتجنب المدير استخدام لغة التهديد بالعقوبة لتنفيذ مهمات العمل " بمتوسط حسابي (3.96). وتعزى هذه النتيجة لكون المدير مهما حاول أن يكون موضوعياً بعلاقته مع المعلمين إلا أن ذاتيته أحياناً تنحاز لإشخاص قد تربطه بهم علاقات خاصة أو يتحيز لتمييزهم.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الانضباط والالتزام.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط والالتزام

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يحترم المدير الأنظمة والتعليمات.	4.51	0.725	عالية	90.2
1	يلتزم المدير بأوقات الدوام الرسمي.	4.47	0.771	عالية	89.4
4	ينجز المدير المهمات المطلوبة منه دون تقصير.	4.35	0.783	عالية	87.0
5	يستثمر المدير وقت العمل على الواجبات المدرسية بطريقة منظمة وعادلة.	4.23	0.733	عالية	84.6
6	يتصرف المدير بطريقة ملتزماً بالأعراف والتقاليد التربوية.	4.20	0.765	عالية	84.0
3	يطبق المدير القوانين والأنظمة على المعلمين بعدالة.	4.13	0.872	عالية	82.6
7	يتهرب المدير من إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه بتفويضها للآخرين.	3.13	1.328	متوسطة	62.6
	الدرجة الكلية	4.14	0.616	عالية	82.9

يلاحظ من الجدول (6) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الانضباط والالتزام أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.14) وانحراف معياري (0.616) وهذا يدل على أن مجال الانضباط والالتزام جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (82.9%).

كما وتشير النتائج في الجدول (6) أن ست فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يحترم المدير الأنظمة والتعليمات " على أعلى متوسط حسابي (4.51)، ويليهما فقرة " يلتزم المدير بأوقات الدوام الرسمي " بمتوسط حسابي (4.47).

وحصلت الفقرة " يتهرب المدير من إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه بتفويضها للآخرين " على أقل متوسط حسابي (3.13)، يليها الفقرة " يطبق المدير القوانين والأنظمة على المعلمين بعدالة " بمتوسط حسابي (4.13).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة كون المدير ليكون قدوة عليه أن يكون ملتزماً في تطبيق واحترام الأنظمة والقوانين والالتزام بالدوام. وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المبادرة والإنجاز.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرة والإنجاز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
7	يحرص المدير على التواصل مع أولياء أمور الطلبة.	4.36	0.836	عالية	87.2
6	يقوم المدير بإنجاز المهمات المدرسية بدقة.	4.18	0.845	عالية	83.6
1	يحرص المدير أن يكون أول المبادرين لإنجاز الأعمال المدرسية الإضافية.	4.12	0.858	عالية	82.4

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يطبق المدير الأفكار التربوية الجديدة.	4.00	0.916	عالية	80.0
4	يعمل المدير ساعات إضافية لإنجاح المدرسة وتميزها.	3.89	1.107	عالية	77.8
2	يشارك المدير في الحملات التطوعية.	3.86	0.971	عالية	77.2
3	يتعامل المدير مع المشكلات على أنها فرص للتعلم وتحدي للإنجاز.	3.86	0.928	عالية	77.2
	الدرجة الكلية	4.04	0.775	عالية	80.8

يلاحظ من الجدول (7) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المبادرة والإنجاز أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.775) وهذا يدل على أن مجال المبادرة والإنجاز جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول (7) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحرص المدير على التواصل مع أولياء أمور الطلبة " على أعلى متوسط حسابي (4.36)، ويليهما فقرة " يقوم المدير بإنجاز المهمات المدرسية بدقة " بمتوسط حسابي (4.18).

وحصلت الفقرة " يتعامل المدير مع المشكلات على أنها فرص للتعلم وتحدي للإنجاز " والفقرة " يشارك المدير في الحملات التطوعية " على أقل متوسط حسابي (3.86)، يليها الفقرة " يعمل المدير ساعات إضافية لإنجاح المدرسة " بمتوسط حسابي (3.89). ويمكن تفسير ذلك الحرص على الارتقاء بمستوى المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية من خلال تواصله مع أولياء الأمور، ومتابعة إنجاز المهمات الملقاة عليه بدقة.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تحمل المسؤولية.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مجال تحمل المسؤولية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يشارك المدير معالجة أخطاء المعلمين.	4.01	0.795	عالية	80.2
3	يتحمل المدير النتائج المتوقعة ولو لم يحصل على الدعم اللازم لذلك.	3.84	0.901	عالية	76.8
1	يتصرف المدير على أن كل شخص مسؤول عن أفعاله حال وقوع الأخطاء في المدرسة.	3.82	1.062	عالية	76.4
4	يتنصل مدير المدرسة من مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها المعلمون.	3.07	1.233	متوسطة	61.4
2	يبادر المدير إلى وضع المسؤولين في صورة المشكلات التي تقع في المدرسة ليخلي مسؤوليته منها.	2.66	1.151	متوسطة	53.2
	الدرجة الكلية	3.47	0.484	متوسطة	69.6

يلاحظ من الجدول (8) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحمل المسؤولية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) وانحراف معياري (0.484) وهذا يدل على أن مجال تحمل المسؤولية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (69.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول (8) أن ثلاث فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشارك المدير معالجة أخطاء المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (4.01)، ويليهما فقرة " يتحمل المدير النتائج

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

المتوقعة ولو لم يحصل على الدعم اللازم لذلك " بمتوسط حسابي (3.84).

وحصلت الفقرة " يبادر المدير إلى وضع المسؤولين في صورة المشكلات التي تقع في المدرسة ليخلي مسؤوليته منها " على أقل متوسط حسابي (2.66)، يليها الفقرة " يتنصل مدير المدرسة من مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها المعلمون " بمتوسط حسابي (3.07). ويعزى ذلك كون ما هو متعارف عليه بالنظام التربوي على تحمل المدير مسؤولية أخطائه وأحياناً أخطاء المعلمين كونه هو المسؤول والقائد القدوة لهم. وعليه فلا يستطيع أن يتنصل من مسؤوليته تجاه نمط إدارته.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن السؤال الثاني على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس.

الجدول (9): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الانسانية	ذكر	128	4.14	0.670	0.116	0.907
	انثى	164	4.13	0.624		
الانضباط والالتزام	ذكر	128	4.09	0.718	1.245	0.214
	انثى	164	4.18	0.521		
المبادرة والإنجاز	ذكر	128	4.06	0.858	0.392	0.696
	انثى	164	4.02	0.706		
تحمل المسؤولية	ذكر	128	3.43	0.472	1.267	0.206
	انثى	164	3.50	0.492		
الدرجة الكلية	ذكر	128	3.97	0.618	0.379	0.705
	انثى	164	4.00	0.502		

يتبين من خلال الجدول (9) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.379)، ومستوى الدلالة (0.705)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة على أنه لا فرق بين الذكور والإناث من المعلمين من حيث انتمائهم للعمل والالتزام بتعليمات مديريهم كونهم المسؤولين المباشرين عنهم وما يمتلوه كقدوة في جميع المجالات. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة البراهمة (2023)، ودراسة العنزي (2021) ودراسة الرشايدة (2018).

النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (10): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.763	0.302	0.653	4.13	194	بكالوريوس فأقل	العلاقات الانسانية
		0.628	4.15	98	ماجستير فأعلى	
0.674	0.421	0.622	4.15	194	بكالوريوس فأقل	الانضباط والالتزام
		0.607	4.12	98	ماجستير فأعلى	
0.955	0.057	0.755	4.03	194	بكالوريوس فأقل	المبادرة والإنجاز
		0.818	4.04	98	ماجستير فأعلى	
0.351	0.935	0.474	3.49	194	بكالوريوس فأقل	تحمل المسؤولية
		0.502	3.44	98	ماجستير فأعلى	
0.883	0.147	0.561	3.99	194	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		0.545	3.98	98	ماجستير فأعلى	

يتبين من خلال الجدول (10) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.147)، ومستوى الدلالة (0.883)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وقد تفسر هذه النتيجة بأنه مهما كان مؤهل المعلمين العلمي ليس له علاقة في الحكم على درجة ممارسة المديرين للقيادة بالقدوة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البراهمة (2023)، ودراسة الرشايدة (2018).

النتائج المتعلقة بالتخصص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

لمتغير التخصص.

الجدول (11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الانسانية	علوم إنسانية	196	4.12	0.659	0.599	0.549
	علوم طبيعية	96	4.17	0.612		
الانضباط والالتزام	علوم إنسانية	196	4.11	0.608	1.369	0.172
	علوم طبيعية	96	4.21	0.629		
المبادرة والإنجاز	علوم إنسانية	196	3.99	0.768	1.357	0.176
	علوم طبيعية	96	4.12	0.787		
تحمل المسؤولية	علوم إنسانية	196	3.48	0.501	0.384	0.701
	علوم طبيعية	96	3.46	0.447		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	196	3.96	0.561	1.028	0.305
	علوم طبيعية	96	4.04	0.542		

يتبين من خلال الجدول (11) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.028)، ومستوى الدلالة (0.305)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.
وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد أثر لتخصص المعلم في حكمه لدرجة ممارسة المديرين للقيادة بالقدوة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2021)، ودراسة السواط (2011).

النتائج المتعلقة بسنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	32	4.23	0.686
	من 5-10 سنوات	56	4.10	0.679
	أكثر من 10 سنوات	204	4.13	0.629
الانضباط والالتزام	أقل من 5 سنوات	32	4.20	0.528
	من 5-10 سنوات	56	4.16	0.626
	أكثر من 10 سنوات	204	4.13	0.628
المبادرة والإنجاز	أقل من 5 سنوات	32	3.97	0.821

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.772	4.00	56	من 5-10 سنوات	
0.771	4.06	204	أكثر من 10 سنوات	
0.410	3.53	32	أقل من 5 سنوات	
0.518	3.47	56	من 5-10 سنوات	تحمل المسؤولية
0.486	3.46	204	أكثر من 10 سنوات	
0.539	4.03	32	أقل من 5 سنوات	
0.593	3.97	56	من 5-10 سنوات	
0.549	3.99	204	أكثر من 10 سنوات	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (13):

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.368	2	0.184	0.442	0.643
	داخل المجموعات	120.351	289	0.416		
	المجموع	120.719	291			
الانضباط والالتزام	بين المجموعات	0.183	2	0.091	0.239	0.788
	داخل المجموعات	110.425	289	0.382		
	المجموع	110.608	291			
المبادرة والإنجاز	بين المجموعات	0.328	2	0.164	0.271	0.763
	داخل المجموعات	174.672	289	0.604		
	المجموع	174.999	291			
تحمل المسؤولية	بين المجموعات	0.131	2	0.066	0.278	0.757
	داخل المجموعات	68.089	289	0.236		
	المجموع	68.220	291			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.058	2	0.029	0.093	0.911
	داخل المجموعات	89.775	289	0.311		
	المجموع	89.833	291			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.093) ومستوى الدلالة (0.911) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن المعلم مهما كانت خبرته فهذا لا يؤثر في حكمه لدرجة ممارسة المديرين للقيادة بالقدوة وذلك أن يكون القائد قدوة يجب أن يكون في جميع المراحل. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البراهمة (2023) التي أشارت بوجود فروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأطول، واتفقت مع نتائج دراسة العنزى (2021)، ودراسة الرشايدة (2018).

المؤتمر التربوي الدولي السنوي الثامن: (رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم العربي: تحديات الواقع وآفاق المستقبل).
الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الحسين بن طلال، 2024

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي: على المديرين أن يتعاملوا مع جميع المعلمين بعدالة ومساواة، من خلال تحسين أهمية القيادة بالقدوة في دورات تأهيل المديرين، وعلى المديرين أيضاً تشجيع استخدام لغة الترغيب والمكافئة لتنفيذ المعلمين لمهامهم، وأن يتحمل المديرين مسؤولية إنجاز أعمالهم حتى لو تم تفويضها للآخرين، وعليه المشاركة في جميع الحملات التطوعية، وتحمل مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها المعلمون ودعمهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أبو حسين، أسعد (2018). أثر ممارسة القيادة التربوية في المدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين، دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأعلى بالرياض، مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، 33(4)، 292-333.
- البراهمة، يوسف محمد (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأول للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخطيب، حمد بن شحات (2007). القدوة وأثرها في التنشئة الاجتماعية لتلاميذ المرحلة الابتدائية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الرشايدة، نايل سالم (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين، دراسات، العلوم التربوية، 45(4)، 14 - 31.
- الطويل، هاني (2016). أنماط السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين الفعالة للإدارة في عمان، عمان، دار وائل للنشر.
- العلاق، بشير (2016). القيادة الإدارية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، أحمد سلامة (2021). القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، مجلة كلية التربية بجامعة الاسكندرية، 4(1)، 117 - 137.
- القريوتي، محمد (2013). الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- المخلافي، محمد (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، القاهرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المساعيد، أحمد، والقطيش، حسين (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الانسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في البادية الشمالية الشرقية في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية، 2(5)، 247 - 268.
- مدوح، نسمة (2014). مفهوم القدوة وأثرها على الفرد والمجتمع، على الرابط:

<https://www.alukah.net/culture/0/75127>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Darrouh, Odessa G. (2006). The examination of the relationship between organizational trust and organizational commitment in the workforce, Unpublished PhD Dissertation. Nova Southeastern University.

- Eikenberry, Kevin (2015). What leading by example really means from it: <http://blog.kivineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/what-leading-by-example-really-means>.
- Golden, Carl (2015). Top 10 ways to lead by example, from website :<http://www.soulcraft.com/essays/lead-by-example.html> .
- Pourciau, T. A. (2006). Leadership for scholarly excellence: A qualitative examination of department chair facilitation methods to promote research productivity in pre-tenure biological sciences faculty.
- Lockwood, P., Marshall, T. C., & Sadler, P. (2005). Promoting success or preventing failure: Cultural differences in motivation by positive and negative role models. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(3), 379-392.
- Stich, D. (2014). Activate models in pretoria schools using web quests, An electronic of the **U.S. Department of Educational Sciences**, 1(2), 123 - 150.
- Xu, X., Rong, Z., Wu, Z. X., Zhou, T., & Tse, C. K. (2017). Extortion provides alternative routes to the evolution of cooperation in structured populations. **Physical Review E**, 95(5), 052302.