

مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين

بثينة محمد عودة عيسى

دبلوم التربية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، الأردن

omerenas898@gmail.com

استلام البحث: 14/12/2021 مراجعة البحث: 24/02/2022 قبول البحث: 26/02/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وبتطوير استبانة تقيس أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية، مكونة من (41) فقرة وزعت على مجالين، بعد التأكد من صدقها وثباتها وبتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (29) مشرفاً ومشرفة في قسم الإشراف التابع لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة/ الأردن، والذي تم اختيارهم بالطريقة القصدية، في الفصل الدراسي الأول للعام 2022/2021، حيث وزعت أداة الدراسة عن طريق الاستبانة الالكترونية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن جميع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.54-3.66)، حيث حصل نمط القيادة الترسلي/ الفوضوي على أعلاها، ونمط القيادة الديمقراطي على أدناها، وبلغ المؤشر الكلي (3.61)، مما يدل على مدى ممارسة المدارس لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة. وأن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين قد حصلت على درجات متوسطة بلغت (2.66، 2.77)، حيث حصلت المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين على أعلاها، وبلغ المؤشر الكلي (2.71)، مما يدل على أن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وكانت الفروقات لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت تلك الفروقات ما بين الحاصلين على درجة الدكتوراه من جهة والحاصلين على الدبلوم العالي والماجستير من جهة أخرى لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مديري المدارس أنماطاً من الاتصال الإداري تساعد على التأثير في سلوكيات المعلمين والطلبة، وضرورة تعاون مديرو ومديرات المدارس مع معلمهم، والعمل بروح الفريق للارتقاء بالواقع التربوي نحو الأفضل.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، أنماط القيادة التربوية، المشكلات المدرسية، المشرفين التربويين.

The extent to which school principals practice educational leadership styles and their relationship to school problems from the point of view of educational supervisors

Buthainh Mohammad oda issa

Higher Diploma of Education in Information and Communication Technology, Ministry of Education – Jordan

Abstract:

The study aimed to identify the extent to which school principals practice educational leadership styles and their relationship to school problems from the educational supervisors' point of view. Moreover, to achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was adopted, and a questionnaire was developed that measures educational leadership styles and their relationship to school problems, consisting of (41) items distributed in two areas. After verifying its validity and stability, and applying it to the study sample consisting of (29) supervisors in the Supervision Department of the Directorate of Education of Russifa District / Jordan, who were chosen intentionally, in the first semester of the year 2021/2022, Where the study tool was distributed by electronic questionnaire. Among the most prominent findings of the study: that all the leadership styles prevalent among school principals from the educational supervisors' point of view obtained average scores that ranged between (3.54-3.66), where the sequential / chaotic leadership style got the highest, and the democratic leadership style the lowest. And the overall index was (3.61), which indicates the extent to which schools practice educational leadership styles from the educational supervisors' point of view, and it came to a medium degree. In addition, that the school problems facing school principals from the point of view of educational supervisors obtained average scores of (2.66_2.77). Where the school problems related to teachers got the highest, and the overall indicator reached (2.71), which indicates that the school problems facing school principals came to a moderate degree from the point of view of the educational supervisors. In addition to the existence of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the study sample members about the prevailing educational leadership styles in schools from the educational supervisors' point of view due to the gender variable. The differences were in favor of males. And there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the study sample about the prevailing educational leadership patterns in schools from the educational supervisors' point of view due to the educational qualification variable. On the other hand, the master's degree is for the benefit of those with a doctorate degree, and there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the study sample members about the educational leadership styles prevalent in schools from the educational supervisors' point of view due to the variable years of experience. The study recommends the need for school principals to adopt patterns of administrative communication that help influence the behavior of teachers and students, and the need for school principals to cooperate with their teachers, and to work in a team spirit to improve the educational reality for the better.

Keywords: school principals, educational leadership styles, school problems, educational supervisors.

المقدمة

يعد القائد التربوي (مدير المدرسة) أحد المقومات الأساسية المهمة للعملية التربوية، وإن نجاح هذه المقومات أو اخفاقها في أداء مهماته، يتوقف على مدى كفاءته لإدارة المدرسة وتحقيق أهدافها، لذلك فقد احتل أهميته خاصة بوصفه الجهة المسؤولة عن تخطيط السياسة التربوية في المدرسة، وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية على مستوى الدولة أو المحافظة أو المنطقة.

وتسهم القيادة التربوية الفعالة في تطوير مهارات ومواهب العاملين في المدرسة. فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير. إضافة إلى أنها تشارك في صناعة القرارات المشتركة بين المجتمع والمدرسة، بما في ذلك المعلمون والطلبة والآباء، والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم، وتقوم بتعزيز ودعم المجتمع المحلي والتعلم المستمر، وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وتمثل القيادة التربوية نوعاً من أنواع القيادة التي تظهر في المؤسسات التعليمية، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة والكفاءة في الأساليب والعمليات ومن ثم المخرجات، والقيادة تعنى بعملية التغيير التربوي نحو الأفضل (الفريجات، 2018).

والقيادة عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، فالقائد التربوي الناجح هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته السلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته، ليس من مبدأ الخوف بل من مبدأ الاحترام، فهي عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق أهدافه (Northouse, 2016).

ومع بدايات القرن الواحد والعشرين ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبي حاجات المرؤوسين، لذلك تغيرت وجهات النظر حول سلوك القائد، وأصبح المطلب الحالي للمؤسسات التربوية على حد سواء، موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقية تركز على مصلحة الأفراد، وتبني قيادة تعطي اهتماماً كبيراً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ويختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل باختلاف شخصية القائد المدرسة فإن عدم قدرة مديري المدارس على القيام بهذه المهام على أكمل وجه ينتج عنه العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية (الديحاني، 2021).

والمشكلات التربوية التي تواجهها المدارس كما صنفها قطامي (2013) تكون مشكلات ناجمة عن الإدارة المدرسية، أو مشكلات ناجمة عن سلوك المعلم، أو مشكلات ناجمة عن سلوك الطلبة، أو مشكلات ناجمة عن البيئة الصفية، أو مشكلات مصدرها المادة الدراسية، بالإضافة إلى المشكلات الناجمة عن المجتمع، إلى أن المشكلات المدرسية التي تواجه المعلمين تؤثر سلباً على نجاح العملية التعليمية، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة (Durmusccelebi, 2017).

ومما سبق ترى الباحثة أن القيادة تؤثر على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، وتعد حلقة الوصل بين العاملين، وخطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة، كما أنها تعمل على زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية فيها قدر المستطاع، إضافة إلى أنها تساعد في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها، ومواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة، ومن هنا عازمت الباحثة على إجراء هذا الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد القيادة المكان الذي تتجمع بداخلها جميع المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمدرسة؛ والبرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تتبع من قدرة الإدارة المدرسية على قيادة المصادر البشرية والمادية فيها. وأشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التربوية وبعض المتغيرات، ومنها: درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (جعفر، 2015) دافعية المعلمين نحو العمل (طيارة، 2016) الأداء الوظيفي (الزاملي، 2015)، والرضا الوظيفي للمعلمين (Bhatti, 2012)، مما يؤكد أهمية القيادة التربوية في العملية التعليمية. وتوصلت دراسة الديحاني (2021)، إلى وجود مشكلات تعوق العملية التعليمية، منها ما يتعلق بالطلبة، ومنها ما يتعلق بأولياء الأمور، ومنها ما يتعلق بالمنهاج المدرسي، إضافة إلى المشكلات الخاصة بالمعلمين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية، بينما توجد علاقة سالبة بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسية. ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي لاحظت وجود العديد من المشكلات التي تعوق سير العمل، وأن الإدارة المدرسية تلعب دوراً هاماً في حل هذه

المشكلات ايجابياً وسلبياً، ومن ثم يسعى الدراسة الحالي إلى التعرف مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وبالاعتماد على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما طبيعة أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس لدى المدراء والمديرات من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ما المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ج- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- التعرف على طبيعة أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس لدى المدراء والمديرات.
- التعرف على أهم المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- التعرف على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهميتين الأولى أهمية نظرية، والثانية أهمية تطبيقية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما يمكن للأدب النظري الوارد في هذا الدراسة أن يضيف معرفة جديدة

للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية، كما تكمن أهمية هذا الدراسة في تزويد المهتمين في مجال الإشراف التربوي بأهم المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومدى ممارستهم لأنماط القيادة في حلها، وتأمل الباحثة أن يسهم هذه الدراسة في تفعيل مجال أفضل أنماط القيادة التربوية، وذلك من خلال بيان أهم المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس والحلول المقترحة لمعالجتها. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها، لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كمديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجه الجهات الآتية:

- 1- واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في توجيه وإرشاد مديري المدارس من خلال القرارات الوزارية نحو ممارسة أنماط القيادة التربوية في الأعمال الإدارية والفنية.
- 2- مدراء المدارس، وذلك من خلال ما يقدمه هذا الدراسة من توضيح لأهم المشكلات المدرسية التي تواجههم والحلول المقترحة لمعالجتها.
- 3- إفادة مديري المدارس حول أنماط القيادة التربوية السائدة لديهم، لاختيار النمط المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تحددت هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة للعام الدراسي 2021/2022.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2021/2022.
- الحدود البشرية: جميع مشرفي ومشرفات قسم الإشراف التربوي التابع لمديرية تربية لواء الرصيفة في الأردن للعام الدراسي 2021/2022.
- الحدود الموضوعية: مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

النمط : يُعرف في المعجم الوسيط على أنه: "الطريقة".

النمط القيادي: عرفته الحريري (2010: 135) " بأنه الأسلوب الذي يمارسه القيادي في تأدية دوره لقيادة الجماعة.

القيادة: عرفها (Buchanan & Huczynski, 2016) "بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المؤسسة في جهودها لوضع أهداف المؤسسة وتحقيقها".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: بأنها ما يقوم به مديري المدارس من أنماط قيادية للتأثير على العاملين معهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية المرجوة بنجاح.

القيادة التربوية: كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الاستعدادات البشرية والمادية المتاحة (علي، 2014).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: قدرة مديري المدارس على التأثير في العاملين لتحقيق هدف ما، وإنجاز مهامهم وأعمالهم بأعلى مستوى من الأداء للوصول لمستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن والأصيل، وبما يتسق مع بيئة العمل.

المشكلات المدرسية: عرفها العاجز (2007) بأنها "موقف أو ظاهرة تحول دون الوصول إلى الهدف، وتتكون من عدة عناصر متشابهة ومتداخلة يكتنفها الغموض، ويواجهها الفرد أو الجماعة، ويتطلب حلها وتحليلها والتعرف على عناصرها وأسبابها، والظروف المحيطة بها من أجل الوصول إلى القرارات المناسبة بشأنها".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: العوائق التي تواجه مديري المدارس، وتؤثر بشكل سلبي على سير العملية التعليمية.

الإطار النظري:

القيادة التربوية:

تعد القيادة التربوية من المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين، نظراً لأهميتها البالغة للنهوض بمستوى المؤسسات مهما كان نوعاً من الأداء وتحقيق الأهداف، ومديري المدارس بدورهم كقادة تربويين يلعبون دوراً أساسياً في عملهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، فالقائد الناجح هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، فالقيادة بشكل عام بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير بهم لتحقيق الهدف المطلوب (الريس، 2018).

وبهذا يمكن القول بأن القيادة مجال المؤسسات التعليمية هي إحدى عناصر القيادة التعليمية، فالقيادة التربوية هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتظافر جهودها، والقائد التربوي هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية والتي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته (المؤسسة العربية للاستشارات العلمية، 2014).

أنماط القيادة التربوية:

يختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل باختلاف شخصية القائد، حيث يقصد بالنمط أنه نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذ أسلوباً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف الفنية والإدارية، ويرى عباس (2012: 9) بأن نمط القيادة "مجموعة من الصفات والخصائص والسمات المتحددة مع بعضها البعض والمحدد لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وهو مجموعة السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف".

أما الرئيس (2018: 8) فقد عرفها بأنها " الأداء الذي يمارسه مدير المدرسة في إدارته لمدرسته، للتأثير في أنشطة العاملين في سعيهم لتحقيق أهدافها، بأكبر قدر من الفعالية". فتمط القيادة يظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية لموصول إلى هدف، وبناءً على ذلك، فإن أنماط القيادة التربوية تكون في ثلاثة أنواع رئيسية هي: القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية أو الترسلية (الفريجات، 2018).

أنواع أنماط القيادة التربوية:

تعددت النظريات على أنماط القيادة التربوية نتيجة للدراسات والأبحاث التي امتدت وتكررت لسنوات عديدة، حيث توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أن هناك تصنيفات متعددة ومختلفة لسلوك القيادي لعل من أهمها المعيار الذي يركز على أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على مرؤوسيه، فالقائد إما أن يكون يمتاز بمركزية السلطة وعد السماح لمرؤوسيه للمشاركة بعملية القيادة، أو أنه يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة، أو أنه يترك جميع المسؤوليات للمرؤوسين دون توجيههم والاشتراك معهم (الرئيس، 2018).

وتتعدد أساليب القيادة، ويمكن حصرها في الأساليب الثلاثة التالية كما أشار إليها (بن علي، 2015).

أولاً: القيادة الأوتوقراطية: (Autocratic Leadership)

ينقسم هذا الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على النحو التالي:

- 1- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد، والذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة، كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون.
- 2- الأوتوقراطي الخير، الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء والعقاب الخفيف، ليضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته.
- 3- الأوتوقراطي المناور، وهو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

ب- القيادة الديمقراطية أو التشاركية: Democratic or Participative Leadership

يتمثل هذا أسلوب في القيادة التي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة والصلاحيات، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.

ج- القيادة الترسلية: Leadership Anarchism

يكون هذا النوع من القيادة وكأنها غير موجودة، فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات. فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه.

العوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي منها:

يجب ملاحظة أنه ليس من السهل الفصل التام بين أنماط القيادة، حيث أنه لا يمكن إيجاد نمط معين يكون سائداً في جميع المواقف والممارسات الإدارية التي يقوم بها القائد التربوي، وغالباً يكون لدى كل قائد نمط قيادي معين يتمثل في الطريقة السائدة في كثير من المواقف الإدارية التي يمر بها وليس بالطبع جميع المواقف، وذكر الزكي (2012) أن هناك العديد من العوامل التي تتدخل في تحديد نمط القيادة الممارس من قبل القائد فمن تمك العوامل ما يلي:

- الصفات الشخصية للقائد: وأهمها: الذكاء والمبادأة والثقة بالنفس والتميز الفردي.
- ب العوامل الثقافية والسيكولوجية: كالقيم التي يؤمن بها القائد ومدى شعور القائد بالأمن.
- ج - عوامل تتصل بالمرؤوسين، وتتمثل بمدى توافر النزعة الاستقلالية فيهم، ومدى إدراكهم لأهداف المؤسسة، ومدى تأثر مصالحهم بتحقيقها، ومدى قدرتهم على التعامل مع المشاكل، ومدى معرفتهم وكفاءتهم.
- د - عوامل تتصل بالموقف، أهمها: طبيعة الموقف، ومدى تألف العاملين مع الموقف، ومدى تأثر مصالح المؤسسة والعاملين فيها بالموقف، وتقييم الموقف في ضوء النتائج، وضغط الوقت، فالقائد قد يضطر اضطراراً للتفويض عندما تتكاثر عليه الأعمال، ويشعر أن وقته لم يعد كافياً لإدارتها.

المشكلات المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية بمثابة أي عمل يقوم به الإنسان لا تخلو من المشكلات التي تواجهها أو تعترضها، حيث تكثر في بيئة التعلم العديد من المتغيرات والجوانب المتنوعة، والتي تؤثر في أداء المعلم وسير العملية التعليمية، وتتنوع أبعاد هذه المتغيرات والتحديات في المؤسسات التعليمية، كما تتعدد جوانبها وصورها، فمنها ما يتعلق بأسباب إدارية، ومنها ما يرتبط بطبيعة مهنة التعليم، ومنها ما يتعلق بمشكلات شخصية ونفسية خاصة بالمعلمين، ومنها ما يتعلق بطبيعة المحتوى العلمي والتربوي، وقد تتعلق مشكلات أخرى بطبيعة العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية في المجتمع المدرسي والبيئة المحيطة بالمدرسة، وقد يرجع سبب هذه المشكلات إلى طبيعة المستحدثات التكنولوجية داخل المجتمع المدرسي (الديحاني، 2021).

وبالإضافة إلى المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة والمعلمين، إلا أنه ثمة هناك مشكلات أخرى يكون مصدرها الطالب نفسه، فقد لا يخلو أي صف دراسي من المشكلات السلوكية للطلبة، ويمكن تصنيف هذه المشكلات إلى فئتين رئيسيتين كالتالي:

أولاً: المشكلات الفردية: وتحدث من خلال التفاعل الاجتماعي الصفّي، حيث يسعى الطالب في الصف إلى إشباع هذه الحاجة، فإذا تمكن الطالب من تحقيق الانتماء والقبول من زملائه في الصف وشعر بأهميته بينهم فإنه يصبح متعاوناً ومساهماً بفعالية في الصف، أما إذا حدث العكس وشعر أنه غير مقبول فإنه سوف يستعمل طاقاته ليجد مكاناً بأية وسيلة أخرى ممكنة.

ثانياً: المشكلات الاجتماعية: يمكن أن تكون على الأشكال السلوكية التالية: ضعف وحدة الصف وتراپطه، عدم الالتزام بمعايير السلوك والقواعد، الاستجابات السلبية من جانب أعضاء جماعة الصف، موافقة الصف وتقبله لسلوك سيئ، العجز عن التكيف البيئي، القابلية لتشتيت الانتباه والتوقف عن التعلم، انخفاض الروح المعنوية، والكرهية، والمقاومة، الاستجابات العدوانية.

ويمثل العنف والتمتر مرتبة متقدمة من بين جملة المشكلات السلوكية التي يعاني منها الطلبة، ويعد سلوك يتعارض مع عملية التدريس بصورة خطيرة ويعيق إدارة المدرسة والمعلم عن أداء واجبهم، كما يعيق العملية التعليمية في تحقيق أهدافها. وترجع هذه المشكلة إلى العديد من الأسباب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بالإضافة إلى نظام التعليم والبيئة المدرسية بما تشمل من طلبة ومعلمين وهيئة إدارية، وأصبحت معظم المدارس تعاني في الوقت الحالي من هذه المشاكل.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الديحاني (2021) إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة، وقدرتها على حل المشكلات المدرسية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (06) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (65) عبارة موزعة على محورين يضم كل محور عدة أبعاد. واستخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي. كما أظهرت النتائج أن المشكلات الخاصة بالطلبة تمثل أكثر المشكلات المدرسية في المدارس المتوسطة، تليها المشكلات الخاصة بأولياء الأمور، ثم المشكلات الخاصة بالمناهج الدراسية، وأخيراً المشكلات الخاصة بالمعلمين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل مشكلات المدرسة، بينما توجد علاقة سالبة بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

وهدف دراسة كناعنة و سلامة (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون، واتبعت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (11) مشرفاً تربوياً و (276) معلماً ومعلمة، و(17) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث استبانة تكونت في صورتها النهائية من (56) فقرة تضمنت خمسة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وجود فروق في المتوسطات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين، وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الحكومية عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير الخبرة.

كما هدفت دراسة الفريجات (2018) إلى التعرف على الأنماط السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش، من وجهة نظر معلمها، والتعرف على الفروق المتعلقة بالدلالة الإحصائية، اعتماداً على متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، والخبرة). تكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح (11 سنة فأكثر).

وأجرى (Todd, et al. 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة والقدرة على حل المشكلات المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً من مدينة فينكس، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن سلطة مدير المدرسة كلما كانت مبنية على التشاور فإن ذلك يساعد على

تخطي المشكلات التي يفرضها الواقع المادي أو الإنساني الذي قد لا يكون بالمستوى المأمول، وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن النمط التسلسلي يؤدي إلى النفور وخلق المشكلات من العاملين بدلاً من المساعدة في حلها.

كما أجرى (Bhatti, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة النمط الديمقراطي والأوتوقراطي بالرضا الوظيفي للمعلمين. وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (205) معلمين من المدارس الخاصة والحكومية في مدينة لاهور بالهند، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين الأولى لقياس النمط الديمقراطي والأوتوقراطي وتشمل (21) فقرة، والثانية لوصف الرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، وكانت هذه العلاقة قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمعزى لمتغير النوع.

وفي نيجيريا فقد أجرى (Chimonye, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو، ومدى قدرتهم على حل هذه المشكلات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (67) مدير مدرسة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين أوضحوا أن الإمكانيات ليست بالحجم المطلوب، وقاموا بأدوار مهمة ساعدتهم على تخطي هذه المشكلة من خلال التعاون مع أفراد المجتمع، وكذلك المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في المدارس سواء المديرين أو المعلمين، وعدم انضباط الطلبة، وأنه يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة، والتأكيد على المسؤولية الجماعية، وانتهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي والدبلوماسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الديحاني (2021) ودراسة كناعنة وسلامة (2018) والفريجات (2018) بأن جميع أنماط القيادة المتبعة من قبل مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة على اختلاف ترتيبها من وجهة نظر عينة الدراسة، إضافة إلى المنهج المتبع في هذه الدراسات (المنهج الوصفي)، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Chimonye, 2010) حيث توصلت إلى أن المديرين أوضحوا أن الإمكانيات ليست بالحجم المطلوب، وقاموا بأدوار مهمة ساعدتهم على تخطي هذه المشكلة من خلال التعاون مع أفراد المجتمع، وكذلك المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في المدارس سواء المديرين أو المعلمين، وعدم انضباط الطلبة، وأنه يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة، والتأكيد على المسؤولية الجماعية، وانتهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي والدبلوماسي. واتفقت نتائج هذه النتيجة مع دراسة الفريجات (2018) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الجنس.

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

واختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الديحاني (2021) حيث أظهرت أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن النمط

الفوضوي هو الأكثر ممارسة يليه التسلطي وأخيراً الديمقراطي. واختلفت مع دراسة الفريحات (2018) التي أشارت إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما اختلفت هذه نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الديحاني (2021) حيث أظهرت أن المشكلات الخاصة بالطلبة تمثل أكثر المشكلات المدرسية في المدارس المتوسطة، تليها المشكلات الخاصة بالمعلمين. في حين كانت المشكلات الخاصة في المعلمين هي الأكثر في هذه الدراسة.

وتميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين في لواء الرصيفة / الأردن في حدود علم الباحثة. ويتوقع أن يكون لهذه الدراسة موقعاً مميزاً بين الدراسات التي تناولت مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في المنهجية التي اتبعتها، ومن ادبها النظري، ومن نتائجها، وتوصياتها، ومعالجتها الإحصائية ومراجعتها، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الطريقة والاجراءات:

تناول هذا الجزء وصف لمنهجية الدراسة، وأفرادها، كما تناول وصفاً لأدوات الدراسة وإجراءاتها ومعالجتها الإحصائية التي استخدمت فيه.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات قسم الإشراف التربوي في لواء الرصيفة، وذلك باستخدام الاستبانة الالكترونية المعدة لأغراض هذه الدراسة، ودراسة استجاباتهم على أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات قسم الإشراف التربوي في لواء الرصيفة، والذي يبلغ عددهم (29) مشرفاً ومشرفة، (17 مشرف، 12 مشرفة).

عينة الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (29) مفردة من مشرفي ومشرفات قسم الإشراف التربوي في لواء الرصيفة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المكون من (29) مشرفاً ومشرفة في الفصل الدراسي الأول لعام 2021-2022، حيث تم التواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول(1). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	17	58.6
الاجتماعي	أنثى	12	41.4
المؤهل العلمي	دبلوم عال	12	41.4

37.9	11	ماجستير	سنوات الخبرة
20.7	6	دكتوراه	
41.4	12	من 6-10 سنوات	
58.6	17	أكثر من 10 سنوات	
100.0	29	المجموع	

من خلال النتائج المبينة في الجدول (1) كان توزيع أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- بلغت نسبة الذكور أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين (58.6%)، بينما بلغت نسبة الإناث (41.4%).
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على الدبلوم العالي حيث بلغت نسبتهم (41.4%)، وبلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (37.9%)، وما نسبته (20.7%) هم من الحاصلين على الدكتوراه.
- ما نسبته (58.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد خبرتهم عن العشرة سنوات، وما نسبته (41.4%) هم ممن تتراوح خبرتهم ما بين (6-10) سنوات.

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (48) فقرة، وتم تطويرها من خلال الاطلاع على دراسات تناولت أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس كدراسة (الديحاني، 2021) ودراسة (عيروط، 2018) ودراسة (الفريجات، 2018)، كما استفادت الباحثة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسات، واختارت بعض الفقرات وأعدت صياغتها، وصاغت بعض الفقرات في ضوء الأدب النظري المتشكل لديها عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (41) فقرة يقابلها تدرج خماسي (دائماً=5، غالباً=4، أحياناً=3، نادراً=2، أبداً=1) وتوزعت فقرات الاستبانة على مجالين ويتضمن كل منها عدة أبعاد هي:

المجال الأول: أنماط القيادة التربوية، وتتضمن النمط الديمقراطي ويتكون من (9) فقرات، والنمط الأوتوقراطي / التسلسلي ويتكون من (9) فقرات، والنمط الترسلّي/ الفوضوي ويتكون من (9) فقرات .

المجال الثاني: المشكلات المدرسية: وتتضمن المشكلات المدرسية التي تواجه الطالب وتتكون من (7) فقرات، والمشكلات المدرسية التي تواجه المعلم وتتكون من (7) فقرات.

مصادر جمع البيانات:

- مصادر أولية: تتمثل بجمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض الدراسة والتي تمت الإجابة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة.
- مصادر ثانوية: تتمثل في الدراسات السابقة من خلال المكتبات والمواقع الإلكترونية والمجلات والدوريات المنشورة.

صدق أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في المجالات التربوية المختلفة، وعددهم (11) محكم، والأخذ بأرائهم وإجراء التعديلات المطلوبة من أجل الوصول للشكل النهائي للاستبيان، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (41) فقرة.

ثبات الأداة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال معاملات (كرونباخ ألفا)، حيث أنه يقيس مدى قياس التتسق في الإجابات على كل الفقرات الموجودة بالاستبيان، ومدى قياس كل سؤال من حيث الوضوح والفهم، حيث أن ارتفاع المعامل يشير إلى ارتفاع درجة الثبات. وكانت نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا كما في الجدول الآتي:

الجدول (2). معاملات ثبات كرونباخ ألفا

البعد	معامل كرونباخ ألفا
النمط الديمقراطي	0.88
النمط الأوتوقراطي	0.88
النمط الترسلّي/الفوضوي	0.83
أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس	0.91
المشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة	0.89
المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين	0.90
المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس	0.92

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حددت من خلال الصيغة التالية :

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى	=	1 - 5	1.33 =
	عدد المستويات		3	

ليكون عدد المستويات كالتالي:

الجدول (3). المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المستوى	الفترة
المنخفض	1 - 2.33
المتوسط	2.34 - 3.67
المرتفع	3.68 - 5

2 - اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA).

3 - اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).

4 - معاملات كرونباخ ألفا.

5- معاملات ارتباط بيرسون.

عرض النتائج ومناقشتها:

تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أ- ما طبيعة أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس لدى المدراء والمديرين من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (أ) تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة التربوية

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
النمط الديمقراطي	3.54	.388	70.9	متوسطة
النمط الأوتوقراطي / التسلسلي	3.61	.382	72.3	متوسطة
النمط التسلسلي/الفوضوي	3.66	.294	73.2	متوسطة
أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس	3.61	.292	72.1	متوسطة

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (4) بأن جميع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.54-3.66)، حيث حصل نمط القيادة التسلسلي/ الفوضوي على أعلاها، ونمط القيادة الديمقراطي على أدناها، وبلغ المؤشر الكلي (3.61)، مما يدل على مدى ممارسة المدارس لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم في الأردن بتدريب مدراء ومديرات المدارس، ووضع خطط وبرامج تدريبية تركز على الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وتحمل مسؤوليتها بعيداً عن الدور الروتيني لمدير المدرسة، إضافة الى ذلك تفسّر الباحثة حصول جميع أنماط القيادة على درجة تقدير متوسطة بسبب ميل مديري المدارس نحو التنوع في استخدام أنماط القيادة تبعاً للموقف الإداري أو الموقف التربوي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني (2021) حيث أظهرت أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي. واختلفت مع نتيجة دراسة الفريجات (2018) التي أشارت إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الأساسية في محافظة جرش هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تفصيل لكل نمط قيادي على حدا:

أولاً: النمط الديمقراطي:

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن النمط الديمقراطي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
يشجع المدير معلمي المدرسة على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا.	3.83	.384	76.6	مرتفعة
يستشير المدير معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات.	3.83	.384	76.6	مرتفعة
يتقبل المدير الأفكار والمقترحات من المعلمين بكل احترام.	3.62	.494	72.4	متوسطة
يقيم المدير معلمي المدرسة بصورة موضوعية.	3.55	.506	71.0	متوسطة

يشارك المدير معلميه في وضع الخطط التعليمية.	3.55	.506	71.0	متوسطة
يظهر المدير اهتماماً بمشاعر واحتياجات المعلمين داخل المدرسة.	3.52	.509	70.3	متوسطة
يحرص مدير المدرسة على أن تسود روح التعاون بينه وبين المعلمين.	3.45	.506	69.0	متوسطة
يصغي مدير المدرسة للمعلمين بشكل جيد.	3.41	.501	68.3	متوسطة
يحافظ المدير على روح العمل الموحد داخل المدرسة	3.14	.875	62.8	متوسطة
المؤشر الكلي	3.54	.388	70.9	متوسطة

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (5) بأن جميع الفقرات المعبرة عن نمط القيادة الديمقراطي قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.14-3.62)، وقد حصلت الفقرة "يتقبل المدير الأفكار والمقترحات من المعلمين بكل احترام" على أعلاها، والفقرة "يحافظ المدير على روح العمل الموحد داخل المدرسة" على أدناها، عدا الفقرتين "يشجع المدير معلمي المدرسة على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا، يستشير المدير معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات" فقد حصلتا على درجة مرتفعة بلغت (3.83)، وبلغ المؤشر الكلي (3.54) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن مدى ممارسة المدارس لنمط القيادة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة. وقد تعزو الباحثة النتيجة الى دراية الكثير من مديري المدارس بأهمية أسلوب الحوار في تنمية النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية، والذي يهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين والمحاولة لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، والتي ينتج عنها رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة، وارتفاع الولاء لديهم والالتزام بالقرارات.

ثانياً: النمط الأوتوقراطي:

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن النمط الأوتوقراطي / التسلسلي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
ترتبط المدير علاقات محدودة بالمعلمين.	3.76	.435	75.2	مرتفعة
يهدد المدير معلمي المدرسة باستخدام سلطاته الرسمية.	3.76	.435	75.2	مرتفعة
يرفض المدير أن يبرر تصرفاته	3.69	.471	73.8	مرتفعة
يتقيد المدير بحرفية بالأنظمة والتعليمات.	3.66	.484	73.1	متوسطة
ينفرد مدير المدرسة باتخاذ القرارات.	3.62	.677	72.4	متوسطة
قرارات مدير المدرسة سريعة وغير مدروسة.	3.55	.686	71.0	متوسطة
يقلل المدير من الاتصال بين المعلمين وأولياء الأمور	3.52	.509	70.3	متوسطة
يهتم المدير بسير العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	3.52	.688	70.3	متوسطة
يكثّر المدير من استخدام المراسلات الورقية مع المعلمين.	3.45	.686	69.0	متوسطة
المؤشر الكلي	3.61	.382	72.3	متوسطة

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (6) بأن جميع الفقرات المعبرة عن نمط القيادة الأوتوقراطي / التسلطي قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.45-3.66)، وقد حصلت الفقرة "يتقيد المدير بحرفية بالأنظمة والتعليمات" على أعلاها، والفقرة "يكثر المدير من استخدام المراسلات الورقية مع المعلمين" على أدناها، عدا الفقرات " تربط المدير علاقات محدودة بالمعلمين، يهدد المدير معلمي المدرسة باستخدام سلطاته الرسمية، يرفض المدير أن يبرر تصرفاته" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (3.76، 3.76، 3.69) على التوالي، وبلغ المؤشر الكلي (3.61) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن مدى ممارسة المدارس لنمط القيادة الأوتوقراطي/التسلطي من وجهة نظر المشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة. وهذا يعكس سلباً على سير العملية التعليمية نتيجة تسرع بعد مديري المدارس في اتخاذ القرارات وعدم دراستها، مما يسبب في ظهور بعض المشكلات وعدم نجاح هذه القرارات في تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن بعض مديري المدارس يقومون باستخدام كل معرفتهم وذكائهم وقدرتهم على الإبداع في سبيل تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق التوازن بين منافعهم ومنافع الآخرين.

ثالثاً: النمط الترسلّي / الفوضوي:

الجدول(7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن النمط الترسلّي/ الفوضوي

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	77.2	.351	3.86	يفوض مدير المدرسة جميع أعماله للمعلمين.
مرتفعة	75.9	.412	3.79	يهمل مدير المدرسة تحقيق أهداف المدرسة.
مرتفعة	75.2	.435	3.76	يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام ويهمل متابعتها.
مرتفعة	73.8	.471	3.69	يجري مدير المدرسة التغيير لإرضاء فئة معينة من المعلمين.
متوسطة	73.1	.670	3.66	يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.
متوسطة	73.1	.670	3.66	ينفرد كل عضو في المدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التربوية.
متوسطة	71.7	.568	3.59	الاجتماعات التي يعقدها مدير المدرسة غير مخطط لها وغير منظمة.
متوسطة	71.0	.686	3.55	لا توجد سياسات وأهداف محددة توجه العمل في المدرسة.
متوسطة	67.6	.728	3.38	يسمح للمعلمين استخدام اجتهاداتهم في حل مشكلاتهم
متوسطة	73.2	.294	3.66	المؤشر الكلي

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (7) بأن جميع الفقرات المعبرة عن نمط القيادة الترسلّي/ الفوضوي قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.38-3.66)، وقد حصلت الفقرة "يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم" على أعلاها، والفقرة "يسمح للمعلمين استخدام اجتهاداتهم في حل مشكلاتهم" على أدناها، عدا الفقرات "يفوض مدير المدرسة جميع أعماله للمعلمين، يهمل مدير المدرسة تحقيق أهداف المدرسة، يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام ويهمل متابعتها، يجري مدير المدرسة التغيير لإرضاء فئة معينة من المعلمين" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (3.86، 3.79، 3.76، 3.69) على التوالي، وبلغ المؤشر الكلي (3.66) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن مدى ممارسة المدارس لنمط القيادة الترسلّي/ الفوضوي من وجهة نظر المشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن بعض

مديري المدارس لا يتابعون أعمالهم والمهام التي يكلفون بها نتيجة عدم اكتراثهم لعملهم الإداري داخل المدرسة، وقلة خبرتهم في توزيع المهام على العاملين في المدرسة، إضافة إلى الاجتماعات التي يعقدونها غير المخطط لها لأن عملهم يتسم بالعشوائية. كما أن مديري المدارس يرون أن عملية الإشراف والتوجيه التربوي هو وظيفة المشرف التربوي.

ب- ما هي المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (ب) تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس

المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
المشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة	2.66	1.387	53.1	متوسطة
المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين	2.77	1.295	55.4	متوسطة
المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس	2.71	1.341	54.2	متوسطة

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (8) بأن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين قد حصلت على درجات متوسطة بلغت (2.66، 2.77)، حيث حصلت المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين على أعلاها، وبلغ المؤشر الكلي (2.71)، مما يدل على أن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد تعزى هذه النتيجة لقلة سعي الإدارة المدرسية الجاد إلى تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات التربوية العليا مثل وزارة التربية أو مديريات التربية في المحافظات، وإشراك الجهات التربوية والعلمية المتخصصة والمعنية بالعملية التربوية بالواقع التربوي في المدرسة، وإخبارهم بالظواهر السلبية غير التربوية المرصودة في المدارس من قبل المعلمين من أجل التعاون بين هذه الجهات والإدارة المدرسية لوضع حلول علمية وتربوية موضوعية لهذه المشكلات، كالمشرفين التربويين والإدارة الإرشادية في مديريات التربية، وأن العمل الإداري واجب تربوي يجب تحقيقه لأنه أمانه في أعناق جميع أعضاء الإدارة المدرسية، ولكن لا يعني هذا عدم وجود مرونة ذات فعالية ايجابية في مواجهة المشكلات المدرسية وحلها وهذا الأمر يعتمد وفقاً لطبيعة المشكلة وظروفها وأثارها على العملية التربوية في المدرسة فضلاً عن درجة المرونة المطلوبة في حل المشكلات. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني (2021) حيث أظهرت أن المشكلات الخاصة بالطلبة تمثل أكثر المشكلات المدرسية في المدارس المتوسطة، تليها المشكلات الخاصة بالمعلمين. وفيما يلي تفصيل للمشكلات كل على حدا:

أولاً: المشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة:

الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة التي تواجه مديري المدارس

المشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	3.31	1.137	66.2	متوسطة
تسرب بعض الطلبة لأسباب واهية وبرغبة أولياء الأمور .	2.69	1.417	53.8	متوسطة

ضعف التزام الطلبة بالآداب العامة في المدرسة.	2.62	1.399	52.4	متوسطة
التغيب المتكرر لكثير من الطلبة بدون مبررات مقنعة.	2.59	1.402	51.7	متوسطة
السلوك العدواني لبعض الطلبة خلال الفسحة.	2.55	1.454	51.0	متوسطة
تأخر بعض الطلبة عن الدوام الرسمي.	2.48	1.379	49.7	متوسطة
كثرة حوادث السرقة من بعض الطلبة لزملائهم.	2.34	1.518	46.9	متوسطة
المؤشر الكلي	2.66	1.39	53.1	متوسطة

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (9) بأن جميع الفقرات المعبرة عن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس والتي تتعلق بالطلبة قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.34-3.31)، وقد حصلت الفقرة "ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام" على أعلاها، وجاء ترتيب باقي المشكلات كالآتي: "تسرب بعض الطلبة لأسباب واهية وبرغبة أولياء الأمور، ضعف التزام الطلبة بالآداب العامة في المدرسة، التغيب المتكرر لكثير من الطلبة بدون مبررات مقنعة، السلوك العدواني لبعض الطلبة خلال الفسحة، تأخر بعض الطلبة عن الدوام الرسمي، كثرة حوادث السرقة من بعض الطلبة لزملائهم"، وبلغ المؤشر الكلي (2.66) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن درجة المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بالطلبة من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لقلة إشراك أولياء الأمور بشكل متواصل وإخبارهم بتقارير أسبوعية تكتب بمحاضر اجتماعات الإدارة المدرسية عن المظاهر السلوكية وغير التربوية التي تبدر من أبنائهم كي يطلعوا على الواقع التربوي والمشكلات التي تظهر في المدرسة وكي يشاركوا في مقترحات الحلول لها. إضافة لعدم رصد الظواهر السلبية في المدرسة بشكل يومي من قبل الإدارة المدرسية ومناقشتها في اجتماعات طارئة إذا تطلب الأمر لاتخاذ قرارات حولها.

وافقت هذه النتيجة مع دراسة (Chimonye, 2010) حيث توصلت الدراسة إلى أن المديرين أوضحوا أن الإمكانيات ليست بالحجم المطلوب، وقاموا بأدوار مهمة ساعدتهم على تخطي هذه المشكلة من خلال التعاون مع أفراد المجتمع، وكذلك المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في المدارس سواء المديرين أو المعلمين، وعدم انضباط الطلبة، وأنه يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة، والتأكيد على المسؤولية الجماعية، وانتهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي والدبلوماسي.

ثانياً: المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين التي تواجه مديري

المدارس				
الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين
متوسطة	61.4	1.252	3.07	تدني مهارة بعض المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.
متوسطة	60.0	1.195	3.00	عدم إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد

المحددة.				
متوسطة	58.6	1.280	2.93	عدم التزام المعلمين بتنفيذ الخطط الدراسية خلال الفصل الدراسي.
متوسطة	55.9	1.373	2.79	تأخر بعض المعلمين في الحضور للدوام المدرسي.
متوسطة	55.2	1.300	2.76	عدم التزام بعض المعلمين بأيام الإشراف المدرسية الخاصة بهم.
متوسطة	49.7	1.379	2.48	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين.
متوسطة	46.9	1.289	2.34	التغيب المتكرر لبعض المعلمين لأسباب غير مقنعة.
متوسطة	55.4	1.30	2.77	المؤشر الكلي

تبين النتائج الظاهرة في الجدول (10) بأن جميع الفقرات المعبرة عن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس والتي تتعلق بالمعلمين قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.34-3.07)، وقد حصلت الفقرة "تدني مهارة بعض المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية" على أعلاها، وجاء ترتيب باقي المشكلات كالآتي: "عدم إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة، عدم التزام المعلمين بتنفيذ الخطط الدراسية خلال الفصل الدراسي، تأخر بعض المعلمين في الحضور للدوام المدرسي، عدم التزام بعض المعلمين بأيام الإشراف المدرسية الخاصة بهم، انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين، التغيب المتكرر لبعض المعلمين لأسباب غير مقنعة"، وبلغ المؤشر الكلي (2.77) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن درجة المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بالمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة.

ج- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس لدى المدراء والمديرات والمشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (ج) تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (11). معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة ما بين المشكلات المدرسية وأنماط القيادة التربوية

النمط	النمط	النمط	
الديمقراطي	الأوتوقراطي	التراسلي/الفوضوي	
.792**	.480**	.583**	المشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة
.638**	.635**	.752**	المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين
.795**	.698**	.695**	المشكلات ككل
** دال عند مستوى $\alpha \leq 0.01$			

من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون الظاهرة في الجدول (11)، نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية ما بين النمط الفوضوي والمشكلات ككل والمشكلات المتعلقة بالمعلمين وبالطلبة، مما يدل على أن النمط القيادي الفوضوي لا يؤدي لحل المشكلات

بل يخلق المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية ما بين النمط الأوتوقراطي والمشكلات ككل والمشكلات المتعلقة بالمعلمين وبالطلبة، مما يدل على أن النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤدي لحل المشكلات بل يخلق المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية سالبة ما بين النمط الديمقراطي والمشكلات ككل والمشكلات المتعلقة بالمعلمين وبالطلبة، مما يدل على أن النمط القيادي الديمقراطي له دور في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني (2021) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية، بينما توجد علاقة سالبة بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسية. واتفقت مع دراسة (Todd, et al. 2019) حيث توصلت الدراسة إلى أن سلطة مدير المدرسة كلما كانت مبنية على التشاور فإن ذلك يساعد على تخطي المشكلات التي يفرضها الواقع المادي أو الإنساني الذي قد لا يكون بالمستوى المأمول، وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن النمط التسلسلي يؤدي إلى النفور وخلق المشكلات من العاملين بدلاً من المساعدة في حلها.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

(أ) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (أ) تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (12). اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير متغير النوع الاجتماعي

نمط القيادة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	17	3.71	.399	3.046	27	.005*
	أنثى	12	3.31	.231			
النمط الأوتوقراطي	ذكر	17	3.76	.235	2.849	27	.008*
	أنثى	12	3.40	.453			
النمط التسلسلي/الفوضوي	ذكر	17	3.80	.216	3.608	27	.001*
	أنثى	12	3.46	.284			
أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس	ذكر	17	3.76	.226	4.150	27	.000*
	أنثى	12	3.39	.242			

* دال عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال قيم T الظاهرة في الجدول (12) نلاحظ أن جميعها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة

التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وكانت الفروقات لصالح الذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى التكوين النفسي، فالذكور لا يميلون للحساسية والعاطفة فهم أقل استجابة للضغوط الاجتماعية من الإناث، كما أن أسلوب الإدارة في مدارس الذكور يختلف في مدارس الإناث، الأمر الذي قد يسبب بعض الاختلافات في آرائهم حول النمط الإداري المستخدم من قبل المدير. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفريجات (2018) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى إلى متغير الجنس.

ب) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ب) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (13). اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير المؤهل العلمي

نمط القيادة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	دبلوم عالي	12	3.38	.333	2	.702	6.513	.005*
	ماجستير	11	3.49	.396				
	دكتوراه	6	3.96	.057				
	Total	29	3.54	.388				
النمط الأوتوقراطي	دبلوم عالي	12	3.67	.142	2	.296	4.198	.031*
	ماجستير	11	3.44	.553				
	دكتوراه	6	3.81	.207				
	Total	29	3.61	.382				
النمط الترسلّي/الفوضوي	دبلوم عالي	12	3.61	.278	2	.275	3.835	.035*
	ماجستير	11	3.57	.308				
	دكتوراه	6	3.93	.115				
	Total	29	3.66	.294				
أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس	دبلوم عالي	12	3.55	.153	2	.339	5.129	.013*
	ماجستير	11	3.50	.375				
	دكتوراه	6	3.90	.101				
	Total	29	3.61	.292				

* دال عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال قيم F الظاهرة في الجدول (13) نلاحظ أن جميعها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت تلك الفروقات ما بين الحاصلين على درجة الدكتوراه من جهة والحاصلين على الدبلوم العالي والماجستير من جهة أخرى لصالح الحاصلين على

درجة الدكتوراه. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الحاصلين على درجة الدكتوراه لديهم دراية كافية بأنماط القيادة، فضلاً عن قدرتهم على تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس وتطوير مهاراتهم القيادية من خلال التدريب.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الفريجات (2018) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

ج) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ج) تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (14). اختبارات للعينات المستقلة لتأثير متغير سنوات الخبرة

نمط القيادة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	من 6-10 سنوات	12	3.47	.391	-834	27	.412
	أكثر من 10 سنوات	17	3.59	.389			
النمط الأوتوقراطي	من 6-10 سنوات	12	3.51	.451	-	27	.226
	أكثر من 10 سنوات	17	3.69	.320			
النمط الترسلّي/الفوضوي	من 6-10 سنوات	12	3.61	.305	-731	27	.471
	أكثر من 10 سنوات	17	3.69	.290			
أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس	من 6-10 سنوات	12	3.53	.318	-	27	.256
	أكثر من 10 سنوات	17	3.66	.270			

من خلال قيم T الظاهرة في الجدول (14) نلاحظ أن جميعها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تعامل المدير مع محيطه وتفاعله معه تتحدد خلال السنوات الأولى من التحاقه بعمله الإداري، وهي التي تحدد إدراكه وتحليله لما يحيط به، الأمر الذي يؤثر في اتخاذ طابع شخصي يميزه إلى حد بعيد لنمط القيادة الذي سيتبعه. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الفريجات (2018) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش تعزى الى متغير الخبرة ولصالح (11 سنة فأكثر).

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- جميع أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.54-3.66)، حيث حصل نمط القيادة الترسلّي/ الفوضوي على أعلاها، ونمط القيادة الديمقراطي

- على أذناها، وبلغ المؤشر الكلي (3.61)، مما يدل على مدى ممارسة المدارس لأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة.
- 2- المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين حصلت على درجات متوسطة بلغت (2.66، 2.77)، وحصلت المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين على أعلاها، وبلغ المؤشر الكلي (2.71)، مما يدل على أن المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 3- وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط الفوضوي والمشكلات ككل والمشكلات المتعلقة بالمعلمين وبالطلبة، مما يدل على أن النمط القيادي الفوضوي لا يؤدي لحل المشكلات بل يخلق المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط الأوتوقراطي والمشكلات ككل والمشكلات المتعلقة بالمعلمين وبالطلبة، مما يدل على أن النمط القيادي الأوتوقراطي لا يؤدي لحل المشكلات بل يخلق المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية سالبة بين النمط الديمقراطي والمشكلات ككل والمشكلات المتعلقة بالمعلمين وبالطلبة، مما يدل على أن النمط القيادي الديمقراطي له دور في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت الفروقات لصالح الذكور.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه.
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- 1- تبني مديري المدارس أنماطاً من الاتصال الإداري تساعد على التأثير في سلوكيات المعلمين.
- 2- ضرورة تعاون مديرو ومديرات المدارس مع معلميهم والعمل بروح الفريق للارتقاء بالواقع التربوي نحو الأفضل.
- 3- عمل دورات تدريبية لمديري المدارس حول أنماط القيادة التربوية لتحقيق الأهداف التعليمية.
- 4- ضرورة توظيف النمط القيادي بما يتناسب وحل المشكلات المدرسية والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

المراجع:

المراجع العربية:

- بن علي، حنان (2015). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمين المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي (أطروحة منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- جعفر، علي حميد (2015). السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

- الحريري، رافدة عمر (2010). **القيادة وإدارة الجودة في التعميم العالي** ، ط1، دار الثقافة: عمان.
- الديحاني، سلطان غالب (2017). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، 1 (2): 255-290.
- الرئيس، عبد الله محمد حسين (2018). **أنماط القيادة التعليمية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت** (رسالة ماجستير منشورة) جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الزامل، حسين حاتم (2015). **الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح (2012). **مقدمة في الإدارة التربوية**، دار الزهراء للنشر والتوزيع: الرياض.
- طيارة، عبير محمد (2016). **الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العاجز، فؤاد علي (2007). **الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق**. ط 3، دار المقاد للطباعة: غزة.
- عباس، علي (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 20 (1): 129-157.
- علي، برنية طروم (2014). **القيادة التربوية: مفاهيمها و أنماطها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية**، 5 (3): 201-237.
- عيروط، مصطفى محمد مصطفى (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة كلية التربية/ جامعة بنها**، 29 (116): 564-586.
- الفريحات، هناء محمود (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها، **المجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة أسيوط**، 19 (3): 493-516.
- قطامي، يوسف (2013). **إدارة الصفوف الأسس السيكولوجية**. ط 3، دار الفكر للطباعة والنشر: عمان.
- كناعنة، نظير، وسلامة، كايد (2018). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون في منطقة الناصرة. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 26 (2): 391-415.

الدراسات الأجنبية:

- Bhatti, N (2012). The Impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction, *International Business Research* , 5(2), 192-202.
- Buchanan, D. & Huczynski, A(2016) *Organisational Behaviour*, 9th ed., Harlow: FT/Prentice Hall.
- Chimonye, G(2010). Problem study for high school principals in Emodi state in Nigeria Emodi ham University, *PhD*, Emodi ham University, Nigeria.
- Durmuscelebi, M(2017). Determination of the Relationship Between Teacher Problems and School Success, *Journal of Education and Practice* , 8(20), 6-18.
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership Theory and Practice* , 7nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Todd, A.W., Algozzine, B., Horner, R.H., Preston, A.I., Cusumano, D., Algozzine, K. (2019). A Descriptive Study of School-Based Problem-Solving, *Journal of Emotional and Behavioral Disorders* , 27(1), 14-24.