

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقوة (الأنموذج) من وجهة نظر المعلمين

نايل سالم الرشادية*

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقوة (الأنموذج) من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت أربعة مجالات، وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات الخاصة بها، تم توزيعها على عينة الدراسة، التي شملت (319) معلماً ومعلمة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها؛ أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقوة (الأنموذج) من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأعلى تقدير كان لمجال العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، وأدنى تقدير كان لمجال تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقوة (الأنموذج) من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصاح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية. وأوصت الدراسة بالتأكيد على تضمين مجالات القيادة بالقوة كمعايير في تقييم الأداء الإداري، ومعايير جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز.

الكلمات الدالة: القيادة بالقوة، مديرو المدارس.

المقدمة

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

وقد ميز كل من لونيورج وأورنشتين (Lunenburg & Ornstein, 1991) بين المدير والقائد في كتابهما "الإدارة التربوية: المفهوم والتطبيق"، بالقول أن المدير "يقوم بالعمل بطريقة صحيحة"، بينما القائد "يعمل الصحيح"، وأن المدير يهتم بتحقيق السياسة وتنفيذها، فيما يقوم القائد بتشكيلها وصنع ثقافة تنظيمية، كما أن المدير ينظر إلى الأمور نظرة محدودة وضيقة، وضمن إطار معين، بينما القائد لديه نظرة واسعة للأمور، تتجاوز الشكل إلى القاعدة، وشبهها - أي لونيورج وأورنشتين - نظرة كل من المدير والقائد للموقف، بالنظر إلى الغاية حيث يريان أن المدير ينظر إلى الأشجار فقط بينما القائد يتعامل مع الغاية عبر رؤية الشجرة والغاية معاً. وبغض النظر عن موافقتهم في رأيهم ذلك، وتفضيلهم القيادة على الإدارة، وقناعة الباحث وتأكيد على أهمية الإدارة والقيادة على حد سواء، فإن من المسلم به أن القادة الأكفاء هم الذين يتمتعون بالصفات القيادية التي تمكنهم من النهوض بالمؤسسات ودفع مسيرتها وتحقيق أهدافها، وبغيابهم تتعطل الطاقة الإنتاجية وتتعثّر هذه المؤسسات وتفشل، فليست الدولة ولا الموارد هي وحدها القادرة على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات وإنما تتحقق القدرة الإنتاجية بتوفر القيادات الفاعلة التي تقود التغيير.

ولما كانت المدرسة الوحدة المركزية في العملية التعليمية التعلمية، حيث يبني على فاعليتها وكفاءتها في أداء وظيفتها، أو العكس، الحكم على النظام التربوي ككل، فإن مدير المدرسة هو مفتاح العملية الإدارية التنظيمية لهذا المرفق الحيوي الهام،

* كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/1/29، وتاريخ قبوله 2016/5/12.

انطلاقاً من قيامه بعدة مسؤوليات ومهام، منها ما هو إداري، ومنها ما هو فني، وآخر اجتماعي أيضاً. فالمدير هو قائد المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة، أمام السلطة التعليمية والمجتمع على حد سواء، فهو المسؤول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها، من خلال التواصل مع أطراف متعددة تشمل الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والإدارات التعليمية.

ولعل ما ذكره هيويز (Hughes, 1993) وهو يبين الخصائص القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة كقائد تربوي - ولا أدري إن كان مسرفاً في ذلك - حيث ذكر أن يكون مدير المدرسة ديمقراطياً مبتكراً عامل تغيير. مسهلاً للعمل، ومنسقاً، وإدارياً ملتزماً، وذا رؤية ثاقبة، وعامل تنمية للموارد البشرية والمالية في المدرسة، ومدير علاقات عامة، وقائد الحملة التربوية، ومديراً ناجحاً لإدارة الأزمات وحل الصراعات، ومفوضاً، وبنوعاً للحكمة، قائماً بمهامه بطريقة قانونية، تقنياً مجدولاً لأوقات المدرسة مفاوضاً في مجال العلاقات الإنتاجية، باختصار فهو أبوي جذاب وله أدوار تصورية محددة.

إن ما ورد ذكره آنفاً يبين أهمية الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة، والمكانة التي يتبوأها في قيادة مؤسسته، باعتباره المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ولعل هذا كله يجعله محورا تنتج الأنظار إليه باعتباره أنموذجاً حيويًا فاعلاً، وقوة عملية يقاس من خلالها مستوى الأداء، وأسوة في السلوك الأخلاقي والأداء الفعلي لجميع العاملين في المدرسة والطلبة على حد سواء.

مفهوم القيادة بالقدوة لغة واصطلاحاً:

القدوة هي الاسم من الاقتداء، وكلاهما مأخوذ من مادة (ق د و) التي تدلّ على اقتياس بالشيء واهتداء، ومقادرة للشيء حتى يؤتى به مساوياً لغيره، يقول ابن فارس ومن ذلك قولهم: هذا قدى رمح أي قيسه، وفلان قدوة أي يقتدى به، ومن الباب: فلان يقدر به فرسه، إذا لزم سنن السيرة، وإنما سمّي ذلك قدواً لأنه تقدير في السيرة، وتقدّى فلان على دابته، إذا سار سيرة على استقامة، وقيل: القدو (بالكسر) هو الأصل الذي يتشعب منه الفروع (الرازي، 1999: 2460)، وفي المصباح: "القدوة اسمٌ من اقتدى به إذا فعلَ مثلَ فعلِهِ تأسياً وفُلاًنٌ قدوةٌ أي يُقتدى بهِ وَالضَّمُّ أَكْثَرُ مِنَ الْكُسْرِ قَالَ ابْنُ فَارِسٍ وَيُقَالُ إِنَّ الْقُدْوَةَ الْأَصْلُ الَّذِي يَتَشَعَّبُ مِنْهُ الْقُرُوعُ (أبو العباس، بدون تاريخ: 494)

أما القدوة اصطلاحاً فهي الاقتداء بالغير ومتابعته والتأسي به (المناي، 1972). وتعرف أيضاً بأنها: إتباع الغير على الحالة التي يكون عليها حسنة أو قبيحة (الشنقيطي، 1995)، ويعرفها الخطيب (1997) بأنها نمط من السلوك يُحتذى به بعد كثير من العمليات الشعورية وغير الشعورية ويلعب في تشكيلها كل من إحساس الفرد وضميره وتترك آثاراً قوية في نفوس الأفراد. ويعرف إكنبيري (Eikenberry, 2015) القيادة بالقدوة على أنها سلوكيات القائد التي تؤثر في التابعين وتجعلهم يسلكون ويستجيبون بالطريقة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد استخدم النبي - صلى الله عليه وسلم - أسلوب تقديم الأنموذج السلوكي التطبيقي في مواقف حية overt modeling (وربما كان هذا من أحد أسباب نزول القرآن منجماً وفق الأحداث والمواقف) التي تمثل أفضل أساليب التعلم وأكثرها تأثيراً، فقد قدم القدوة وعرض طريقة وأسلوب السلوك الصحيح في كل موقف من المواقف، واستعان بالتصوير والتجسيد وتنشيط المخيلة، ولعل هذا يبينه على أكمل وجه الحديث الذي أورده النووي (1996: 369)، أن سعداً بن هشام بن عامر سأل عائشة أم المؤمنين فقالت: أنبئيني عن خلق رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قالت: ألسنت نقرأ القرآن فقلت بلى. قالت: فإن خلق نبي الله - صلى الله عليه وسلم - كان القرآن " أي أن سلوكه وفعله كان موافقاً للقرآن تماماً، فكأنه قرأنا يمشي على الأرض كما يصفه البعض

ولقد أتاح ذلك للمسلمين التعلم بالملاحظة كأحد أهم أساليب التعلم وتعديل السلوك التي وردت في دراسات العديد من العلماء المعاصرين ومنهم ألبيرت باندورا Albert Bandura في نظريته التعلم بالنمذجة Learning by Modeling، التي تنطلق من افتراض رئيس مفاده أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش ضمن مجموعات من الأفراد يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر بها، وبذلك فهو يلاحظ سلوكيات وعادات واتجاهات الأفراد الآخرين ويعمل على تعلمها من خلال الملاحظة والنقل. حيث يعتبر هؤلاء الآخرين بمثابة نماذج (Models) يتم الاقتداء بسلوكياتهم (الزيات، 1996). وترى هذه النظرية أن هناك عمليات معرفية معينة تتوسط بين الملاحظة للأنماط السلوكية التي تؤديها النماذج وتنفيذها من قبل الشخص الملاحظ. ومثل هذه الأنماط ربما لا تظهر على نحو مباشر، ولكن تستقر في البناء المعرفي للفرد حيث يصر إلى تنفيذها في الوقت المناسب، وهذا ما يشير إلى مفهوم التعلم الكامن " Latent learning " (الزغول، 2003).

ويتضمن التعلم بالتمجدة والملاحظة جانباً انتقائياً، إذ ليس بالضرورة أن عمليات التعرض إلى الأنماط السلوكية التي تعرضها النماذج يعني تقليدها. فقد يعمل الأشخاص على إعادة صياغة تلك الأنماط السلوكية على نحو معين، وهكذا فإن الانتقائية في تعلم جوانب معينة من سلوكيات النماذج، وأداء بعض الجوانب منها يرتبط على نحو دقيق بمستوى الدافعية والعمليات المعرفية لدى الفرد الملاحظ (منصور، 2001)، ومن آليات التعلم الاجتماعي كما وضحتها بانديرا Bandura (غازدا وآخرون، 1986):

- العمليات الإبدالية " Reciprocal processes " وفقاً لهذه الآلية ليس بالضرورة أن يتعرض الفرد مباشرة إلى الخبرات المتعددة كي يتعلمها، ولكن يمكن له ملاحظة النماذج المختلفة وهي تمارس مثل هذه الخبرات. فالنتائج التعزيزية أو العقابية الناجمة عن سلوك النماذج تؤثر على نحو بدلي في عملية التعلم. ومن الأمثلة عليها الخوف من بعض الأشياء كالحيوانات والحشرات وغيرها من الأحداث.
- العمليات المعرفية " Cognitive Processes " حيث يرى بانديرا أن عمليات التعلم للأنماط السلوكية من خلال الملاحظة لا تتم على نحو أوتوماتيكي، فمثل هذه العمليات تتم على نحو انتقائي وتتأثر إلى درجة كبيرة بالعديد من العمليات المعرفية لدى الفرد الملاحظ، مثل الاستدلال والتوقع والقصد.
- عمليات التنظيم الذاتي " Self - Regularity Processes " ويشير هذا المبدأ إلى قدرة الإنسان على تنظيم الأنماط السلوكية في ضوء النتائج المتوقعة منها.

أهمية القدوة في العمل الإداري:

إن القدوة الحسنة المتمسكة بأخلاقيات العمل السليم تعد مرجعاً أساسياً لإنجاح كافة الأعمال والمهام والمسئوليات في بيئة العمل، فالقدوة الحسنة مؤثرة ليس في بيئة العمل فوق بل وفي كافة مناحي الحياة، فكثير من المرؤوسين يقلدون رئيسهم في كافة سلوكياته، وممارساته الوظيفية، ووجود هذه الحاجة أو النزعة لدى العاملين يتطلب من المسؤول أو المدير المزيد من الالتزام بقيم العمل الإيجابية، فلا يتصرف إلا بإخلاص وأمانة، ولا يقول شيئاً إلا موافقاً لفعله لأن ذلك له دور كبير في تحسين الأداء، والالتزام، وتحمل المسؤولية، وانجاز العمل. ويمكن إجمال أهمية القدوة في العمل الإداري من جوانب عدة، أهمها:

- 1- إن مدير المدرسة الذي يقدم المثال الحي الإيجابي والقدوة الإدارية الفاعلة في سلوكياته وتصرفاته تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً وتنفيذاً ورقابة ذاتية، يثير في نفوس العاملين قدراً كبيراً من الاستحسان والإعجاب والتقدير والمحبة، فيميلون إلى العمل الجاد، والتطلع نحو مزيد من العطاء، حتى يصلوا إلى درجة أدائه ومستوى إنجازه.
- 2- إن مدير المدرسة القدوة يعطي العاملين قناعة بأن بلوغ مستويات معينة من الإنجاز من الأمور الممكنة التي هي في متناول القدرات الإنسانية، وشاهد الحال أقوى من شاهد المقال.

3- إن العاملين في المدرسة ينظرون إلى المدير نظرة دقيقة فاحصة، ودون أن يعلم هو أنه تحت رقابة مجهرية، ولذا فإن سلوكياته وتصرفاته تشكل دعامة أساسية في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية.

4- إن مستويات فهم الكلام تتفاوت تفاوتاً كبيراً عند الناس، ولكن الجميع يستوون أمام الرؤية بالعين المجردة، وذلك أيسر في إيصال الأفكار والقيم التي يريد مدير المدرسة إيصالها للعاملين المقترنين به.

5- حذر الدين من مخالفة الإنسان لما يقول، قال تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ، كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ " (سورة الصف: 2-3)، لما يترتب على ذلك من آثار سلبية في نفوس المقترنين به، ولذا قال القرطبي (1964: ج13: 82) في تفسيره حول هذه الآية، " جاء الاستفهام على جهة الإنكار والتوبيخ، على أن يقول الإنسان عن نفسه من الخير ما لا يفعله، أما إن كان ذلك في الماضي، فإنه يكون كذباً، وأما في المستقبل، فيكون ذلك إخفاقاً بالوعد، وكلاهما مذمومٌ، ولذا فإن جميع الأنبياء والمرسلين عليهم الصلاة والسلام من أولهم إلى آخرهم كانوا قدوةً حسنةً لأقوامهم، وهذا يدل على عظم وأهمية القدوة الحسنة؛ ولهذا قال شعيب عليه الصلاة والسلام لقومه: {لَوْ مَا أُرِيدُ أَنْ أَخَالَفَكُمْ إِلَى مَا أَنهَأَكُمُ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ} ولعل مدير المدرسة الذي يقول أشياء ولا يفعله يخسر مصداقيته أمام العاملين ويزرع قنوتهم به، ويخلق في نفوسهم إحباطاً وتخاذلاً.

ويؤكد نيوتن (Newton, 2015) في مقال له عن القيادة بالقدوة أنه ينبغي على القادة أن يحرصوا على إدارة مؤسساتهم بأفعالهم بالتوازي مع أقوالهم، لأن القيادة الحقيقية هي أن تقدم أنموذجاً عملياً للتابعين، ولذا فإن القادة الذين يقولون شيئاً ما، ثم يفعلون

نقيضه، هم حتماً يخسرون مصداقيتهم. فأفعال القادة هي عبارة عن معيار ضمني لما يمكن أن يتعلمه التابعون ويمارسوه من سلوكيات عن طريق الملاحظة، وهذا يستلزم من القادة القيام بصورة دورية بمراجعة سلوكياتهم وممارساتهم بين الحين والآخر لأنها تشكل أنموذجاً يقلده أفراد المؤسسة بطريقة لا شعورية أحياناً.

أما غولدن (Golden, 2015) فيورد مجموعة من القواعد التي توضح للقائد كيف يقود مؤسسته بالقدوة، ومنها:

- تحمل المسؤولية، وإلقاء اللوم على الآخرين يكلفك ضياع مصداقيتك، ويجعل العاملين في موقف دفاعي، الأمر الذي يحول دون النمو والتعلم الحقيقي.

- كن صادقاً، فقد تبين أن الصدق هو أفضل طريقة لقيادة المنظمة، وإن بدا الصدق في أول الأمر وظهره مزعجاً.

- كن شجاعاً، وتقدم فريقك في إدارة الأزمات وتحمل بعض المخاطرة.

- الاعتراف بالفشل، حيث تقدم لفريقك المثال، واعتبار الفشل جزءاً من عملية التحول الكبير، وخطة على طريق النجاح.

- الإصرار، حاول ثم حاول، ليتعلم الآخرون أن العقبات والصعاب ليست واردة في قاموس المؤسسة.

- قدم حلولاً، فليس من الضروري الإسهاب في الحديث عن المشاكل بل حاول أن تقدم حلولاً.

- استمع، واطرح أسئلة، وابحث عن الفهم، ستنتقي استبصارات قيمة، وشجع الحوار الإيجابي.

- فوض وامنح حرية، فهذا يحفز على العمل، ويشجع الأفراد على التركيز على نقاط قوتهم.

- اعتن بنفسك، وخذ قسطاً من الراحة، وادعم فريقك وحفزهم.

- شمر عن ساعدك، فهذا يلهم العاملين معك في المؤسسة.

يعتقد بعض علماء النفس بأن الطفل ربما يولد ولديه الخاصية الفطرية لتقليد الآخرين حتى قبل أن يتاح له اكتسابها بموجب تفاعله مع محيطه من خلال عملية النمو، لذلك يبدو الطفل - خاصة في السنوات الخمس الأولى من حياته - وكأنه مغرم بالتقليد حتى أنه يحاول أن يتشرب ملامح الشخص الذي يقلده بحركات يديه وطريقة مشيته وملامحه وربما نبرة صوته، حيث يرصد الطفل تصرفات المحيطين به ويخترنها في عقله ثم يكررها في الوقت المناسب على أنها سلوك خاص به من دون إضافات تذكر (الزغول، 2003). ولعل خاصية التقليد والبحث عن نماذج حية عملية تظل ملازمة للإنسان طوال حياته حتى ولو بدرجات قليلة.

إن القيادة بالقدوة لا تسعى إلى التمرکز حول الذات واعتبار القائد نجماً يدور في فلكه الأفراد، ويقلدون سلوكياته دون تمحيص أو تدقيق أو مراجعة، وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة التعليمية، ضمن مفاهيم التشاركية وعمل الفريق الواحد، ولذا يقدم إكنبيري (Eikenberry, 2015) وهو يتحدث عن القيادة بالقدوة في مجال المشاركة والتمكن، مجموعة من النقاط منها:

- تصرف وكأنك تملك هذه المؤسسة التي تعمل فيها، واصنع قراراتك بأفضل طريقة لخدمة أهدافها.

- كن سباقاً، واسأل ما الذي يقود نحو التحسين والتطوير.

- كن مسؤولاً ومسئلاً بالإدراك أن كل فرد في المؤسسة يملك شيئاً ما يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة.

- جرب وحاول أشياء جديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، واعترف بالأخطاء إن وقعت وتبناها.

كما أن القيادة بالقدوة ليس معناها المثالية المطلقة، وأن يكون مدير المدرسة ملائكياً لا يخطئ أبداً، كما يتوهم البعض وهم يقارنون الأفراد بسلوك النبي صلى الله عليه وسلم، فقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم قائداً مؤيداً بالوحي، وأنموذجاً حياً في سلوكه القيادي، وقدوة لأصحابه اعتقاداً وفعلاً وقولاً، وهذا للنبي فوق مصداقاً لقوله تعالى " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) الأحزاب: 21، حيث يبين السعدي (1999: 688) في تفسيره للآية الكريمة، أي لقد كان لكم -أيها المؤمنون- في أقوال رسول الله صلى الله عليه وسلم وأفعاله وأحواله قدوة حسنة تتأسون بها، فالزموا سنته، فإنما يسلكها ويتأسى بها من كان يرجو الله واليوم الآخر، وأكثر من ذكر الله واستغفاره، وشكره في كل حال.

إن نجاح المدرسة في أداء مهماتها يعتمد إلى حد كبير على فاعلية إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، خاصة أن نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين به ويمدى إخلاصهم وكفاءتهم (أبو خطاب، 2008)، ولا سيما المديرين لأنهم يشكلون العنصر الريادي في العملية الإدارية وتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة وتحفيز الإنجاز وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي، وهذا يتحقق بصورة أكبر من خلال التزام الإدارة ذاتها واعتبارها أنموذجاً وقدوة يستلهم منها العاملون معايير التميز والكفاءة والفاعلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد المدرسة مؤسسة تعليمية تربية هامة في المجتمع، ونظاما متكاملًا تضم مجموعة من الأعضاء العاملين من إداريين ومعلمين وغيرهم. كما تضم مجموعة أخرى من النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل. وأي خلل في هذا النظام المتكامل يصيب المدرسة بالتراجع والترهل قد يصل إلى الإحباط والتبدل مما يسبب الشلل التام للمدرسة الذي يصعب علاجه بسهولة (الطويل، 1997).

ولما كان مدير المدرسة الحلقة الأهم الواصلة بين عناصر النظام التربوي جميعها، وأن سلوكه القيادي يلقي بظلاله على كافة جوانب العمل المدرسي، بل ويمثل سلوكه أنموذجًا يحتذى من قبل المعلم والطالب على حد سواء، ولذا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر معلمهم؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة (بالأنموذج) من وجهة نظر المعلمين، وفحص أثر بعض المتغيرات. كما هدفت إلى تقديم إطار نظري خاص بمفهوم القيادة بالقدوة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من محاولتها وضع إطار فكري ونظري لمفهوم إداري يربط بين علم النفس ومفاهيم النمذجة من جهة، وعلوم الإدارة والتطبيقات العملية من جهة ثانية، مع تدعيم وتأسيس إسلامي، يستنهض الهمم لمعاودة قراءة الفكر الإداري الإسلامي وبعث نظرية إدارية تستقي منه مبادئها وقواعدها. كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسات التربوية في اعتبار القيادة بالقدوة واحدة من المعايير الأساسية في تقييم الأداء الإداري.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدقة وموضوعية استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك على أداة الدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014/2015).

التعريفات الإجرائية:

القيادة بالقدوة: هي تحريك الأفراد نحو هدف معين بمجموعة من الاعتقادات والسلوكات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة ويتخذها الآخرون أنموذجًا ومعياريًا يحتذون به في ممارساتهم وتصرفاتهم. وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الغاية.

الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة والسلوك القيادي بصورة عامة، مع شح واضح في الدراسات التي تناولت القيادة بالقدوة (بالأنموذج) على وجه الخصوص، ومن تلك الدراسات ما يلي:

أجريت دراسة جيمس (James, 1992) دراسة هدفت معرفة علاقة أساليب القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في غرب فرجينيا ببعض المتغيرات، كما هدفت إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية ومستوى الدافعية المميزة لكل أسلوب من أساليب القيادة: المتسلط، والمتعاون، والمهمل (المتسيب) وقد تألفت عينة الدراسة من (2198) مديرًا تم اختيارهم من المدارس الثانوية وتم توزيعهم تبعاً لأساليب قيادتهم إلى ثلاث مجموعات، وطبقت الدراسة ثلاث أدوات لقياس المتغيرات: الأولى لقياس الدافعية نحو العمل تكونت من (82) فقرة، والثانية لقياس خصائص الشخصية ضمت (142) فقرة نصفها إيجابية والنصف الآخر سلبية، والثالثة لقياس مهارات الاتصال، وقد أظهرت النتائج أن صاحب الأسلوب المتسلط يتميز بأنه عصبي المزاج وجامد التفكير وغير متعاون وقليل العلاقات ذو دافعية منخفضة، وعلى العكس فإن صاحب الأسلوب المتعاون يتميز بالديمقراطية والمرح والتفاؤل والتعاون والطموح وذو دافعية عالية، أما صاحب الأسلوب المهمل فإنه يتميز بأنه مهزوز الشخصية وذو قرارات متغيرة ودافعيته في العمل متذبذبة.

وأجرى الخطيب (1997) دراسة بعنوان " القدوة وأثرها في التنشئة الاجتماعية لتلاميذ المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربي

" هدفت إلى تحديد أهم العوامل المتعلقة بتشكيل سمات القدوة عند طلاب المرحلة الابتدائية في المدرسة والبيت والمجتمع، وهدفت إلى بيان أبرز نماذج القدوة المعاصرة التي يقتدي بها طلاب هذه المرحلة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبق الباحث استبانتين على عينة عشوائية من تلاميذ المرحلة في دول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، أما نتائج الدراسة فتمثلت في أن (46%) من التلاميذ كانت رؤيتهم لأعظم الشخصيات المعاصرة في صالح الآباء والأمهات مقابل (83%) في صالح الأمهات و(70%) في صالح الآباء من التلميذات، كما أن (36%) من التلاميذ والتلميذات يتطلعون أن يكونوا مثل آبائهم وأمهاتهم. كما بينت الدراسة أن اختيارات التلاميذ لنماذج القدوة وفق ديانتها جاءت لصالح الدين الإسلامي حيث بلغت النسبة (98%) كما خلصت الدراسة إلى أن نسبة (68%) من التلاميذ يرون أن أهم الخصائص الشخصية في القدوة هي الرحمة والشفقة والشجاعة.

وقام النوح (2006) بدراسة بعنوان " نماذج القدوة عند الطالب المعلم بالرياض وعوامل تشكيلها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نماذج القدوة لدى الطالب المعلم بالرياض، وسمات نماذج القدوة، وعوامل تشكيلها من وجهة نظر الطلاب. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة من (56) بنداً، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (449) طالباً من طلاب كلية المعلمين وكلية التربية بجامعة الملك سعود في الرياض. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة توافر نماذج القدوة التي حددتها الدراسة لدى أفراد العينة وبدرجات متفاوتة، وتصدر هذه النماذج أبرز شخصيات المجال الديني والمجال الأسري، وتوافر سمات نماذج القدوة الواردة في الأداة لدى أفراد عينة الدراسة بدرجات متفاوتة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيري العمر ومكان السكن، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو بنود المحور الأول والمجموع بفعل متغير الجهة الأكاديمية.

أما دراسة سليمان (2006) فقد هدفت إلى التعرف على مدى عناية عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالعمل والإنتاج (العملية التدريسية والعملية الإدارية) ومدى عنايتهم بالعاملين (بناء علاقات طيبة مع الطلبة والموظفين، فضلاً عن أثر عدد من المتغيرات الوظيفية مثل (المركز الوظيفي، واللقب العلمي، ومدة الخدمة)، وتكونت العينة من (100) قيادي من جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية لهم ميل إلى العناية بالعمل والعلاقات الإنسانية تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي واللقب العلمي، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في العناية بالعمل والعلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير مدة الخدمة.

أما دراسة بوركيو (Pourciau, 2006) فقد تناولت تحليل المهارات اللازمة لرؤساء أقسام علوم الأحياء في الكليات العلمية في بعض الجامعات الأمريكية لتحقيق التميز العلمي. وقد بين الباحث أنه لكي تكون هذه الأقسام قادرة على التنافس الأكاديمي على المستوى الدولي، لابد من توافر مجموعة المهارات القيادية لدى القائمين على إدارتها من أجل تعزيز الإنتاج البحثي ودعم أعضاء هيئة التدريس المستجدين في فترة التوجيه قبل حصولهم على رخصة التدريس الجامعي. وقد كشفت الدراسة عن أهمية الإشراف على هؤلاء قبل حيازة شهادة الإجازة في التدريس الجامعي، وبينت أن هناك مجموعة من المهارات لابد من توافرها في القائد المشرف منها الدافعية لتطوير الأعضاء المستجدين، وأكدت الدراسة كذلك على أهمية رؤساء الأقسام في بناء الأقسام ذات التميز العلمي وتطوير ثقافة المنظمة البحثية.

وأجرت المنقاش (2007) دراسة هدفت تعرف تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث، والكشف عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي يمارسه الإناث في جامعة الملك سعود. وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير في النمط القيادي الممارس. وبينت الدراسة أن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية (يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، وأن الإناث) وكليات الأقسام الأكاديمية (يمارسون نمط القيادة فوق الجماعة، وكانت نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها تأكيد تطبيق نمط القيادة مع الجماعة في الفروع النسائية بالجامعة.

وهدف دراسة أبو شعيرة (2009) إلى معرفة واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (191) مديراً ومديرة وعلى (160) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة وتكونت أداة البحث من (54) فقرة وزعت على خمسة مجالات رئيسة

هي: التعلم والتعليم، والمنهاج، والنمو المهني، والرؤية والرسالة والأهداف، وأظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس لواقع ممارستهم التعليمية جاءت عالية في مجالات الدراسة الخمسة، بينما كانت تقديرات المشرفين التربويين لواقع الممارسات القيادية لمديري المدارس بدرجة عالية في مجال التعلم والتعليم فقط، أما بقية المجالات فقد جاءت متوسطة، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس والمشرفين التربويين للممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس ولصالح مديري المدارس، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في مجال المنهج، وكذلك لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، في حين أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل في مجال التعلم والتعليم والمنهاج والرؤية والرسالة والأهداف.

أما دراسة الفهيدى (2009) فهدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز والبالغ عددهم (205)، وأظهرت النتائج أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وبدرجة متوسطة ويقدم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز بدرجة متوسطة ووجود علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز عند مستوى دلالة (0.05).

وقام عساف (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656 معلماً) أي ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6564 معلماً)، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وقد دلت نتائج الدراسة أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث حصل على نسبة (80.73%)، يليه السلوك الدكتاتوري ونسبته (67.60%) كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري (التخصص، المؤهل العلمي)، بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمدرسة).

أما دراسة شهاب، وإبراهيم (2011) التي هدفت تعرف مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعديه العمل والعلاقات الإنسانية وعلاقته بمستوى القدرة على اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تكونت عينة البحث من 140 مديراً ومديرة اختيروا بطريقة عشوائية منها (54) مدرسة للبنات و(86) مدرسة للبنين وشكلوا نسبة (30%) من مجتمع المدراء، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية، يوجد فروق دالة إحصائية لصالح الذكور في مستوى السلوك القيادي.

وأجرى عيسان، والزالمي (2011) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى السلوك القيادي لأعضاء الهيئة التدريسية العمانيين في جامعة السلطان قابوس، وما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي والتخصص العلمي والخبرة. ولتحقيق ذلك أعد مقياس يتكون من (30) فقرة توزعت على خمسة أبعاد للسلوك القيادي، وهي: (المشاركة في اتخاذ القرار، ومعايير التقويم، وأسس تنظيم العمل، والتعامل مع الآخرين، والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة، حيث شملت عينة الدراسة (70) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى السلوك القيادي لأفراد العينة تجاوز الوسط الفرضي الذي مقداره (75)، إذ بلغ (79.57)، وهو دال إحصائياً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد، وهي (أسس تنظيم العمل والتعامل مع الآخرين والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة)؛ بالإضافة إلى وجود فروق في متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).

أما دراسة السواط (2011) فقد هدفت إلى التعرف على التربية بالقوة في ضوء آيات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وواقع ممارستها من قبل معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر الطلاب واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عمل إستبانة تتناول ممارسة المعلمين للتربية بالقوة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب الصف الثالث الثانوي بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم (7449) طالباً، وذلك خلال العام الدراسي (2011/2012) وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية استجاب منهم (1354) طالباً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ أن درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية

في محافظة الطائف للتربية بالقدوة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,61)، وأن أبرز جوانب التربية في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة تتمثل في الإقتداء بالرسول والأنبياء عليهم السلام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات استجابات الطلاب حول ممارسة المعلمين للتربية تعزى لمتغير مكان المدرسة والتخصص..

يُلاحظ مما سبق أن العديد من الدراسات العربية والأجنبية اهتمت بتحليل السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات في المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة، وركزت دراسة السواط (2011) والنوح (2006) ودراسة الخطيب (1997) على تناول مفهوم القدوة ولكن لدى طلبة المدارس، وما يميز الدراسة الحالية تناولها لمفهوم القيادة بالقدوة من منطلق إداري وتنظيمي لدي مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم، وتركيزها على درجة الممارسة في الميدان التربوي، مضافاً إلى ذلك كله تميز الدراسة في بيئتها والفئة المستهدفة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك الأردنية، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014/ 2015) والبالغ عددهم (2913) معلماً ومعلمة، موزعين على المديرية التربوية والتعليم الأربعة (مديرية تربية منطقة الكرك، ومديرية تربية المزار الجنوبي، ومديرية تربية الأغوار الجنوبية، ومديرية تربية القيصر) وذلك وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2015). والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النوع الاجتماعي	العدد
معلم	1310
معلمة	1603
المجموع	2913

عينة الدراسة:

تم اختيار (345) معلم ومعلمة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع الاستبانات عليهم، بما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة تقريبا، وتم استرجاع (319) استبانة، وجميعها كانت صالحة للتحليل، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلية
النوع الاجتماعي	ذكر	136	319
	أنثى	183	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	162	319
	بكالوريوس + دبلوم	94	
	دراسات عليا	63	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	319
	5-أقل من 10 سنوات	126	
	10 سنوات فأكثر	91	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من قسمين يتعلق الأول منهما بالمعلومات الديمغرافية، أما القسم الثاني فتناول الفقرات التي تقيس درجة تطبيق الإدارة بالقدوة، وذلك في ضوء مراجعة الأدبيات التي تناولت مصطلح النمذجة والقدوة الإدارية من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث، وطنية وعربية وعالمية سابقة مثل دراسة (أبو شعيرة، 2009) ودراسة (شهاب، إبراهيم، 2011). وقد بلغ عدد فقرات الأداة (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ مجال تحمل المسؤولية ومجال العلاقات الإنسانية ومجال المبادرة والإنجاز ومجال الانضباط والالتزام.

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال العلوم التربوية والإدارة (9 محكمين)، والطلب إليهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (44) فقرة، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها بما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (39) فقرة.

ثبات الأداة:

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على مجموعة من المعلمين وعددهم (30) معلماً ومن خارج عينة الدراسة. والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول (3)**قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا**

المجال	معامل الثبات
مجال تحمل المسؤولية	0.84
مجال العلاقات الإنسانية	0.91
مجال المبادرة والإنجاز	0.90
مجال الانضباط والالتزام	0.88

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الثبات للمجالات تراوحت بين (0.84 - 0.91)، وهي تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- 1- النوع الاجتماعي وله فئتان (نكر، أنثى).
- 2- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، بكالوريوس+دبلوم، ماجستير فأعلى).
- 3- الخبرة التعليمية ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين.

معياري الحكم على النتائج:

تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتحديدها؛ بدرجة كبيرة جداً وتعطى (5 درجات)، وبدرجة

- كبيرة (4 درجات)، ومتوسطة (3 درجات)، وبدرجة قليلة (2 درجتان)، وبدرجة قليلة جدا (درجة واحدة)، وتم اعتماد المعيار الآتي:
- أقل من 2.33 درجة متدنية
 - من 2.33 إلى أقل من 3.67 بدرجة متوسطة
 - 3.67 - 5 بدرجة مرتفعة

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين الثلاثي المتعدد.
- كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.

عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقا لأسئلتها، ومناقشة هذه النتائج وصولا إلى التوصيات.

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر معلمهم؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات بصورة كلية ولكل مجال على حدة، والجداول (4، 5، 6، 7، 8) توضح ذلك.

المجالات الكلية:

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.91	3.71	مجال العلاقات الإنسانية
متوسطة	0.86	3.57	مجال الانضباط والالتزام
متوسطة	0.89	3.56	مجال المبادرة والإنجاز
متوسطة	0.84	3.32	مجال تحمل المسؤولية
متوسطة	0.81	3.51	الكلي

يتبين من الجدول (4) أن المستوى الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.51) وانحراف معياري (0.81)، ولعل هذا متأث من أمرين، واقع السلوك الإداري لمديري المدارس، الذي لا يعكس الأنموذج والقدوة في بعض جوانبه، وذلك للكبير من المسؤوليات والاستغراق في خضم السجلات والملفات والمخاطبات الرسمية وشكليات العمل الإداري، فلا يعود المدير حاضرا في الكثير من الفعاليات المدرسية العملية، بل يمثل في سلوكه موظفا يقوم بواجبات رسمية ليس أكثر. أما الأمر الآخر فلعل مرده إلى المفهوم المغلوط عن القدوة في أذهان الكثيرين، وهي تلك الصورة المثالية للشخص المتمرن في سلوكه، والقائد الحازم اللطيف في الوقت نفسه، والمبادر والشجاع والصائب في قراراته، وهذا أساسه الصورة النمطية للقدوة في الأذهان وهي في الغالب شخصية النبي صلى الله عليه وسلم، وهي شخصية معصومة ومؤيدة بالوحي، ولذا لا يجوز أن نقيس شخصيات الأفراد عليها إلا من قبيل المقاربة والتأسي.

كما يُظهر الجدول (4) أن أعلى تقدير كان لمجال (العلاقات الإنسانية)، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يفسر بالطابع الاجتماعي للمؤسسات في المجتمع الأردني بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة، فهي لم ترسخ بعد ثقافة مؤسسية لها قيمها وأسسها ومعاييرها الخاصة، بل هي امتداد للثقافة المجتمعية التي مادتها وأساسها العلاقات الإنسانية والكثير من المجاملة والملاطفة، ولذا فإن غالبية مديري المدارس يولون هذا الجانب أهمية خاصة، للطابع المجتمعي أولاً، ولكسب تعاون المعلمين في تنفيذ واجبات العمل المدرسي ثانياً.

وجاء أقل تقدير لمجال (تحمل المسؤولية)، بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.84)، ولعل هذا يفسر من خلال ثلاثة أسباب؛ أولها، إيمان مديري المدارس بأن كل فرد في المدرسة مسؤول عن أخطائه، ولا ينبغي أن يشاركه أحد في تحمل نتائج هذا الخطأ، أما السبب الثاني فهو متعلق بطبيعة العمل المؤسسي ذاته، والفلسفة التي بنيت عليها الأنظمة والتعليمات والقوانين المؤسسية، وهي معاقبة المخطئ وحده والنقصي والبحث بهدف الوصول إليه، أما السبب الثالث فما تزال الثقافة التنظيمية في المؤسسات العربية ومنها المدارس والمؤسسات التعليمية، تعتبر الخطأ تقصيراً ونقصاً وتهاوناً، وليس فرصة للتعلم أو تجريب أفكار جديدة، ولذا فلا يرغب الأشخاص بتلقي اللوم عن فرد آخر ولو كان ذلك يمنحه فرصة للتعلم والتطور.

مجال العلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية وفقراته مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	4.02	0.94	1	مرتفعة
5	يصغي للمعلمين بشكل جيد	3.96	1.03	2	مرتفعة
9	يحترم خصوصيات المعلمين.	3.88	1.01	3	مرتفعة
13	يراعي المدير الجانب الإنساني عند اتخاذ القرارات المدرسية	3.85	0.98	4	مرتفعة
17	يساعد المعلمين في حل مشكلات العمل.	3.77	1.01	5	مرتفعة
21	يحرص على تعرف وجهات النظر المختلفة تجاه القرارات المدرسية	3.76	1.04	6	مرتفعة
25	يحرص على إرشاد المعلمين الجدد	3.64	1.04	7	متوسطة
29	يحرص على تعزيز الإنجازات وإن كانت صغيرة	3.63	1.11	8	متوسطة
33	يتجنب استخدام لغة التهديد بالعقوبة لتنفيذ مهام العمل	3.58	1.05	9	متوسطة
37	يبتعد عن النقد عند حدوث الأخطاء والإخفاقات.	3.51	1.08	10	متوسطة
39	ينحاز نحو مجموعة خاصة من المعلمين	2.93	1.12	11	متوسطة
	الكلية	3.69	0.91		مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن الفقرات تنوعت في تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على "يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.94)، ولعل هذا يعزى إلى الترابط الاجتماعي في محافظة الكرك التي تنتم - أي المحافظة - بالطابع العشائري المحافظ، الذي يُعلي من قيم التواصل الاجتماعي والمشاركة في الأفراح والأحزان ويعتبرها معياراً للحكم على نجاح الفرد ودرجة قبوله اجتماعياً، وفي المقابل فهو يعيب الانطواء على الذات

والتفوق حول النفس خاصة في المجال الاجتماعي. ولعل مدير المدرسة بحكم موقعه وتشابك علاقاته وأدواره ملزم بالتواصل المجتمعي ومع أطراف عدة، فمن جهة يتواصل بحكم عمله مع الأشخاص المسؤولين عنه في مديرية التربية، ومن جهة أخرى فهو معني بالتواصل مع المعلمين والطلبة، ومن جهة ثالثة فهو مطالب بالتواصل مع أولياء الأمور، ولذا كان سلوكه من هذه الناحية قدوة وأ نموذجاً سواء من قبيل الإختيار أم من جهة الإلزام والاضطرار.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على "ينحاز نحو مجموعة خاصة من المعلمين" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.12)، وهي تتناقض ومبادئ العمل الإداري السليم، الذي يقوم في أساسه على الموضوعية والعدالة التنظيمية، ولعل ابتعاد المديرين عن هذه الصفة في سلوكياتهم، مرده إلى محاولتهم الحفاظ على روح الفريق وكسب التعاون من جميع المعلمين، والابتعاد عن مفاهيم الشللية والمحسوبية التي تضر بالعمل في المدرسة، هذا كله دون أن ننكر أن بعض تصرفات المديرين تندرج ضمن هذا المنحى وذلك لغلبة الطابع العشائري.

مجال الانضباط والالتزام:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط والالتزام و فقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط والالتزام و فقراته مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	يلتزم المدير بأوقات الدوام الرسمي	3.86	1.03	1	متوسطة
6	يحترم الأنظمة والتعليمات	3.82	0.96	2	متوسطة
10	يتجنب التغيب عن العمل قدر المستطاع	3.74	1.07	3	متوسطة
14	يقوم المدير بإنجاز المهام المطلوبة منه	3.67	1.12	4	متوسطة
18	يوزع وقت العمل على الواجبات المدرسية بطريقة منظمة ومنضبطة	3.64	1.06	5	متوسطة
22	يندثر من كثرة الواجبات الملقاة على عاتقه	3.53	1.12	6	متوسطة
26	يتصرف بطريقة تتسجم مع الأعراف والتقاليد التربوية	3.47	1.09	7	متوسطة
30	يقبل أي تغيير يصب في مصلحة العمل.	3.46	1.09	8	متوسطة
34	يتهرب من إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه بتفويضها للآخرين	3.44	1.05	9	متوسطة
	الكلية	3.57	0.87		متوسطة

ينضح من الجدول (6) أن الفقرات جميعها جاءت بتقديراتها متوسطة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على "يلتزم المدير بأوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.03)، وهذا ليس مستغرباً في مجال العمل التربوي والمدرسي على وجه الخصوص، فمن المعلوم بالضرورة أن تهاون المدير وعدم التزامه بأوقات الدوام الرسمي، يولد حالة من الانفلات وعدم الانضباط داخل المدرسة، سواء من قبل المعلمين أم الطلبة، كما أن الإدارة التربوية ومنها المدرسية توصف بالمنظور الجماهيري فهي تحت أنظار المجتمع المحلي ومتابعته، وكثير من أولياء الأمور يراقبون العمل فيها عن كثب حرصاً على مصلحة أبنائهم. ويضاف إلى ذلك كله المتابعة الحثيثة من مديريات التربية والجهاز الإشرافي الذي يتابع كل صغيرة وكبيرة في المدرسة، لذا يعد لزاماً على المدير الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على " يتهرب من إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه بتفويضها للآخرين " بمتوسط حسابي

(3.44) وانحراف معياري (1.02). حيث يرغب الكثير من المديرين بالاستئثار بالسلطة والصلاحيات ظنا أن تفويض الصلاحيات يقلل من مكانتهم، ويفوت عليهم فرصة اتخاذ القرارات وبيان قدرتهم على إدارة المدرسة. حتى في حال تمكين المديرين للعاملين معهم وتفويض الصلاحيات لهم، فلا يكون القصد من ذلك التهرب من المسؤولية وأداء الواجبات بل تكون الغاية منه زيادة مستوى المشاركة والتعاون في إدارة المدرسة.

مجال المبادرة والإنجاز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرة والإنجاز وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرة والإنجاز وفقراته مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
3	يكون أول المبادرين لإنجاز الأعمال المدرسية الإضافية	3.80	1.01	1	مرتفعة
7	يشرف على إدارة النشاطات والفعاليات المدرسية	3.67	0.98	2	مرتفعة
11	يشارك في الحملات التطوعية قولاً وفعلاً	3.66	1.07	3	متوسطة
15	يبادر إلى التواصل مع أولياء أمور الطلبة	3.64	1.07	4	متوسطة
19	يتعامل مع المشكلات على أنها فرص للتعلم وتحدي الإنجاز	3.52	1.12	5	متوسطة
23	يعمل ساعات إضافية لإنجاح المدرسة	3.46	1.13	6	متوسطة
27	يطبق الأفكار التربوية الجديدة بحماس	3.38	1.09	7	متوسطة
31	يقوم بإنجاز المهام المدرسية بدقة وسرعة	3.35	1.03	8	متوسطة
	الكلية	3.56	0.79		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن الفقرات تنوعت في تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على " يكون أول المبادرين لإنجاز الأعمال المدرسية الإضافية " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01)، ولعل هذا يفسر بحرص المديرين على الارتقاء بمستوى مدارسهم والوصول بها إلى درجة من التميز، خاصة في ظل التنافس للحصول على جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز، حيث ساهمت في تعزيز ثقافة المبادرة وتحقيق مستويات متقدمة من الإنجاز وذلك لأن من أهم معاييرها النتائج والإنجازات (جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز، 2015)، كما أن الثقافة العربية ما تزال تذكى في النفوس حب تحمل المسؤولية وتسلم مهام إدارية ومنها الإدارة المدرسية، أو على حد تعبير ابن خلدون (1993: 119) وهو يصف العرب عموماً بأنهم أصحاب "أنفة وبعد همة ومناصفة في الرياسة" حيث يعتبر المدير مدرسته تعبيراً عن شخصيته، وأي فشل يطالها إنما هو فشل لشخصه ولذا يحرص على تحقيق إنجازات ولو من قبيل تحقيق السمعة الذاتية.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على " يقوم بإنجاز المهام المدرسية بدقة وسرعة " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.04). وهذا يناسب منطق الأمور حيث أن الإدارة المدرسية وتحت كم الأعباء الملقاة عليها تحتاج إلى وقت مناسب لإنجاز الكثير من الأعمال، وقد يأتي المديرين بالحد الأدنى من العمل المطلوب إنجازه وذلك لكثرة الأعمال وتنوعها وكثرة الأعمال الورقية وتشابكها.

مجال تحمل المسؤولية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تحمل المسؤولية وفقراته مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
4	يتصرف المدير على أن كل شخص مسؤول عن أفعاله حال وقوع الأخطاء في المدرسة	3.56	0.98	1	متوسطة
8	يبادر المدير إلى وضع المسؤولين في صورة المشكلات التي تقع في المدرسة ليخلى مسؤوليته منها.	3.54	1.03	2	متوسطة
12	يعترف المدير بأخطائه ويعمل على تصحيحها	3.53	1.03	3	متوسطة
16	يتصل المدير من مسؤولية الأخطاء التي يرتكبها المعلمون	3.42	1.05	4	متوسطة
20	يشارك المدير في معالجة أخطاء المعلمين بكل إخلاص	3.41	1.01	5	متوسطة
24	يعتبر المدير نفسه جزءا من المشكلة حال وقوع بعض الأخطاء من قبل المعلمين في المدرسة	3.38	0.96	6	متوسطة
28	يبحث المدير عن المبررات التي تجنيه المساءلة	3.38	1.02	7	متوسطة
32	يدافع المدير بموضوعية عن المعلمين أمام المسؤولين في مديرية التربية والتعليم	3.35	1.08	8	متوسطة
36	يُحمّل المدير المسؤولية لنفسه عند وقوع مشكلة في المدرسة	3.32	1.02	9	متوسطة
38	الكلي	3.43	0.85		متوسطة

يظهر من الجدول (8) أن الفقرات تنوعت في تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على " يتصرف المدير على أن كل شخص مسؤول عن أفعاله حال وقوع الأخطاء في المدرسة " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يتواءم والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، فكل شخص مسؤول عن أخطائه، ولا يشاركه في تحملها شخص آخر، ولكن نلمح هنا تخلي بعض المديرين عن المعلمين العاملين معهم والدفاع عنهم حال وقوع الأخطاء، وهذا لا يناسب المدير القدوة الذي يشارك تابعيه تحمل الأخطاء التي قد تقع في المدرسة، بل ويتنافى مع الثقافة التنظيمية الحديثة التي تعتبر الأخطاء فرصة للتعلم وأن ثقافة النقد واللوم هي عامل قوة ودفع للمؤسسة نحو مزيد من الإنجاز والتحسين والتطوير.

وأدنى تقدير للفقرة التي تنص على " يُحمّل المدير المسؤولية لنفسه عند وقوع مشكلة في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.12). فما تزال الشخصية العربية ومنها مديرو المدارس يعتبرون الأخطاء والمشكلات التي قد تقع في المدرسة أمرا معيبا يمس شخصياتهم ويقلل من مكانتهم ومنزلتهم، بل إن الشخصية العربية ما تزال حبيسة هواجس المثالية والكمال والتتزه عن الأخطاء، لأن الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية يقابلها في الثقافة العربية الإدانة والنقد واللوم والشجب والاستنكار وبالتالي إلقاء ظلال من الشك على قيمتك كإنسان.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية)؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة كما في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى	الإحصائي	المجالات			الكلية	
			العلاقات الإنسانية	الالتزام والانضباط	المبادرة والإنجاز		تحمل المسؤولية
النوع الاجتماعي	ذكر	الوسط	3.60	3.48	3.39	3.45	
		الانحراف	0.81	0.89	0.79	0.75	
	أنثى	الوسط	3.78	3.66	3.65	3.65	
		الانحراف	0.79	0.84	0.82	0.93	
	الكلية	الوسط	3.69	3.57	3.56	3.56	
		الانحراف	0.91	0.94	0.87	0.75	
الخبرة التعليمية	أقل من 5 سنوات	الوسط	3.71	3.54	3.49	3.53	
		الانحراف	0.74	0.84	0.91	0.73	
	5 - أقل من 10 سنوات	الوسط	3.65	3.59	3.58	3.57	
		الانحراف	0.84	0.87	0.95	0.91	
	10 سنوات فأكثر	الوسط	3.74	3.58	3.56	3.59	
		الانحراف	0.82	0.89	0.89	0.81	
	الكلية	الوسط	3.69	3.57	3.56	3.56	
		الانحراف	0.91	0.80	0.82	0.81	
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	الوسط	3.61	3.53	3.51	3.52
			الانحراف	0.94	0.91	0.92	0.79
بكالوريوس + دبلوم		الوسط	3.71	3.62	3.54	3.58	
		الانحراف	0.96	0.92	0.86	0.82	
دراسات عليا		الوسط	3.75	3.56	3.63	3.59	
		الانحراف	0.78	1.11	0.94	0.75	
الكلية		الوسط	3.69	3.57	3.56	3.56	
		الانحراف	0.91	0.83	0.89	0.89	

يتبين من الجدول (9) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين وفق متغيرات النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية والمؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية والمؤهل العلمي والتفاعل بينها على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	قيمة هوتلنج	قيمة ولكس لامبدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.026		2.56 ^a	0.025
الخبرة التعليمية		0.98	1.14 ^a	0.36
المؤهل العلمي		0.99	0.58 ^a	0.76
النوع الاجتماعي * الخبرة التعليمية		0.99	0.57 ^a	0.75
النوع الاجتماعي * المؤهل العلمي		0.97	1.17 ^a	0.32
المؤهل العلمي * الخبرة التعليمية		0.96	0.79	0.68
النوع الاجتماعي * الخبرة التعليمية * المؤهل العلمي		0.96	1.09	0.39

ينضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيري الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي وللتفاعلات الثنائية والثلاثية أيضاً، ولعل هذا يعزى - فيما يخص عامل الخبرة - أن التعود على الشيء يخفي تفاصيله ويضعف عنصر الدهشة فيه. فالمعلمون وعلى اختلاف خبراتهم وفي تعاملهم اليومي مع المديرين يصبحون أقل انتباهاً لبعض التفاصيل، حيث يتساوون في نظرهم وحكمهم على مديريهم ومدى ممارسة هؤلاء المديرين للإدارة بالقدوة وقد اتفقت مع نتائج دراسة سليمان (2006) ودراسة أبو شعيرة (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى لمتغير الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة عيسان، والزالمى (2011). أما متغير المؤهل العلمي، فلعل المعلمين وعلى اختلاف مؤهلاتهم وانغماسهم في تفاصيل اليوم المدرسي لا يعود للمؤهل العلمي أثر كبير في الحكم على درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقدوة وقد اختلفت مع نتائج دراسة أبو شعيرة (2009).

كما يظهر من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر النوع الاجتماعي على كل مجال على حدة، والجدول (11) يبين ذلك.

يبين من الجدول (11) أن الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر معلمهم كانت على جميع المجالات والمجال الكلي، وكانت الفروق لصالح الإناث كما تبين قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (9). ولعل هذا مرده إلى حالة الاستغراق الوظيفي الذي تعيشه المعلمات والانتماء التنظيمي الذي يميز أداءهن، ففي ظل ارتفاع مستويات البطالة بين الإناث، حيث أكد التقرير السنوي لدائرة الإحصاءات العامة لعام 2014، على أن معدل البطالة بين الإناث بلغ 25.1% (صحيفة السوسنة الإلكترونية، 2015)، ولذا فإن الإناث اللاتي يحظين بفرصة عمل يحرصن على تحقيق مستوى جيد من الأداء والالتزام التنظيمي والتنفيذ الدقيق للأنظمة والتعليمات، وتكون مديرة المدرسة أنموذجاً وقدوة تحرص المعلمات على متابعة سلوكياتها وتصرفاتها وتعليماتها بغية الحصول على تقارير سنوية مميزة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عساف (2009) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتائج دراسة أبو شعيرة (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسات القيادة التعليمية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر النوع الاجتماعي على كل مجال من مجال أداة الدراسة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	مجال العلاقات الإنسانية	13.98	1	13.98	19.70	0.000
	مجال الانضباط والالتزام	21.56	1	21.56	27.29	0.000
	مجال المبادرة والإنجاز	18.12	1	18.12	25.52	0.001
	مجال تحمل المسؤولية	7.89	1	7.89	9.39	0.004
	الكلية	8.68	1	8.68	13.56	0.000
الخطأ	مجال العلاقات الإنسانية	14.78	317	0.71		
	مجال الانضباط والالتزام	345.74	317	0.79		
	مجال المبادرة والإنجاز	374.65	317	0.71		
	مجال تحمل المسؤولية	415.12	317	0.84		
	الكلية	368.45	317	0.64		
المجموع	مجال العلاقات الإنسانية	309.88	318			
	مجال الانضباط والالتزام	356.94	318			
	مجال المبادرة والإنجاز	373.51	318			
	مجال تحمل المسؤولية	411.19	318			
	الكلية	318.16	318			

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- عقد دورات وورش تدريبية تعزز معرفة مديري المدارس بمفهوم القدوة الإدارية، مع تقديم نماذج عملية وتطبيقية.
- التأكيد على تضمين المجالات الخاصة بممارسة مديري المدارس للإدارة بالقدوة كمعايير في تقييم الأداء الإداري، ومعايير جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز.
- تعزيز ثقافة النقد واللموم الإيجابي في المدرسة واعتبارها مدخلا للتحسين والتطوير، وذلك من خلال تدريب المديرين على الحلقات النوعية واستراتيجيات العصف اللومي وليس الذهني فقط.
- فتح المجال لدراسات أخرى تتناول مفهوم القيادة بالقدوة لدى فئات تربوية أخرى كالمشرفين التربويين والمعلمين.

المراجع

- ابن خلدون، عبدالرحمن، 1993، مقدمة ابن خلدون، ط1، بيروت: دار الكتب العمية.
- أبو خطاب، إبراهيم محمد، 2008، مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو القاسم، الحسين بن محمد المعروف بالراغب الأصفهاني، 1991، المفردات في غريب القرآن، دمشق: دار القلم.
- جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز، 2015، معايير جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز، من الموقع الإلكتروني، http://queenraniaaward.org/uploads/Editor_attach_1425201104_296.pdf، 16 / 12 / 2015.
- الخطيب، حمد بن شحات، 1997، القدوة وأثرها في التنشئة الاجتماعية لتلاميذ المرحلة الابتدائية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الرازي، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر، 1999، مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، بيروت: المكتبة العصرية.

- الزغول، عماد، 2003، نظريات التعلم، عمان: دار الشروق.
- الزيات، فتحي مصطفى، 1996، سيكولوجية التعلم، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- السعدي، عبدالرحمن، 1999، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، ط1، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- سليم، أشرف أحمد، 2009، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: فلسطين.
- السواط، جميل معيض، 2011، التربية بالقُدوة في ضوء آيات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وواقع ممارستها من قبل معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: السعودية.
- الشنقيطي، محمد الأمين بن محمد، 1995، أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن، دمشق: دار الفكر.
- صحيفة السوسنة الإلكترونية، 2015، ارتفاع معدل البطالة في الاردن، من الموقع الإلكتروني <https://www.assawsana.com/portal/pages.php?newsid=234478> بتاريخ 17/12/2015.
- العرفي، عبدالله بلقاسم، 1993، الإدارة المدرسية؛ أصولها وتطبيقاتها، بنغازي: جامعة قاريونس.
- عيسان، صالحه عبدالله؛ الزالمي، علي عبد، 2011، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مج(12) ع (2) ص 149-171.
- غازدا، جورج وآخرون، 1986، نظريات التعلم دراسة مقارنة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ع (108).
- الفهيد، عبدالله عبده، 2009، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن.
- الفيومي، أحمد بن محمد بن علي، بدون تاريخ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، القاهرة: دار المعارف.
- القرطبي، ابو عبد الله محمد بن احمد الأنصاري، 1964، الجامع لأحكام القرآن، ط2، مج13، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- مصطفى، إبراهيم؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد، 1960، المعجم الوسيط، القاهرة: دار الدعوة.
- محمد، محمد جاسم، 2004، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المنواوي، محمد عبد الرؤوف، 1972، فيض القدير شرح الجامع الصغير، بيروت: دار المعرفة.
- منصور، علي، 2001، التعلم ونظرياته، اللاذقية: منشورات جامعة تشرين.
- المنقاش، سارة بنت عبدالله، 2007، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بني نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة المل سعود بالرياض. رسالة التربية وعلم النفس، ع (28) ص 35-54.
- النوح، مساعد، 2006، نماذج القدوة عند الطالب المعلم وعوامل تشكيلها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية: الرياض.
- النووي، يحيى بن شرف، 1996، شرح النووي على مسلم، الرياض: دار الخير.
- وزارة التربية والتعليم، 2015، التقرير الإحصائي، من الموقع الإلكتروني: <http://www.moe.gov.jo/files/> بتاريخ 21/4/2015.
- Newton, Chris; Media, Demand, 2015. The Importance of Leading by Example, from website: <http://smallbusiness.chron.com/importance-leading-example-31860.html>, 16/9/2015
- Golden, Carl, 2015. Top 10 Ways to Lead by Example, from website: http://www.soulcraft.co/essays/lead_by_example.html, 16/9/2015.
- Eikenberry, Kevin, 2015. What Leading By Example Really Means, from site: <http://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/what-leading-by-example-really-means>, 3/1/2016.
- Epperson, Greg, 2015. Leading by Example, Sure You "Walk the Talk", from website: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_60.htm, 16/9/2015
- Leadership by Example Showing the Way, 2015. <http://www.leadership-with-you.com/leadership-by-example.html>, 24/11/2015
- Hughes, Lesley, 1993. Dimensions, Themes And Skills: The Task the Secondary Head Teacher" Secondary Management In the (1990) s: Challenge and Change: a spect of Education. No.48, The University of Hull London, (1993) p.13.
- Luneburg. F.C. and Ornstein, A.C,1991. Education Administration Concepts and Practices. U.S.A: Wadworth Publishing Company.
- 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. Louisiana State University, (A PHD. Dissertation).

Degree of Practice of Secondary School Principals in Karak Governorate of Leadership by Example (Model) from the Point of View of Teachers

*Nayel S. Rashaideh**

ABSTRACT

This study aimed at identifying the degree of practice of secondary school principals in Karak governorate of leadership by example (model) from the teachers' point of view. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed which included four domains. After checking its validity and reliability, the questionnaire was distributed to a sample consisting of (319) teachers from secondary schools in the governorate of Karak. The results of the study were as follows: the degree of practice of secondary school principals in Karak governorate of leadership by example (model) from the point of view of teachers came medium, where the highest rating was for the domain of human relations with a highly level, while the lowest estimate was for the domain of responsibility with a moderate level. Result also showed that there are differences in the degree of secondary school principals in Karak governorate of leadership by example (model) from the point of view of teachers attributed to gender in favour of females, and there are no significant differences due to the variables of educational qualification and experience. The study recommended to include the domains of leadership by example as criteria in evaluating managerial performance, as well as in the standards of Queen Rania Award for the outstanding principal.

Keywords: Leadership by Example (Model), School Principals.

* Department of Educational Administration & Foundation, Faculty of Educational Sciences, Mutah University, Jordan. Received on 29/1/2016 and Accepted for Publication on 12/5/2016.