

دور النمط القيادي لمدير المدرسة في تحسين مستوى تحصيل الطلبة في امتحان شهادة الثانوية العامة في مدارس بيت لحم الحكومية

الدكتور أشرف أبو خيرانⁱⁱ
تاريخ القبول
2024/2/18

لما ديب الزبونⁱ
تاريخ الاستلام
2023/12/17

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وبين مستوى تحصيل الطلبة في امتحان الثانوية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الباحثة على استبانة خاصة بالأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطية والاستبدادية وعدم التدخل)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (50) مديراً ومديرة وعدد أفراد العينة (35)، وأظهرت النتائج عدم وجود توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تحصيل الطلبة في امتحان الثانوية العامة ونمط القيادة لمدير المدرسة يعزى لمتغيرات (جنس المدير، سنوات الخبرة، جنس المدرسة، عدد الطلاب) كما أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم هو النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى، يليه النمط الأوتوقراطي في حين جاء نمط عدم التدخل بالمرتبة الأخيرة، ووجود علاقة بين جنس المدرسة ومستوى التحصيل لصالح مدارس الإناث، وأوصت الدراسة بتدريب وتوجيه مديري المدارس لاتباع النمط الديمقراطي في ممارسة القيادة والابتعاد عن النمطين الأوتوقراطي وعدم التدخل.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، مستوى التحصيل، مديري المدارس الحكومية.

ⁱ الجامعة العربية الأمريكية
ⁱⁱ الجامعة العربية الأمريكية

The Role of School Principal's Leadership Style in Improving Students' achievement Level in High-School Diploma Exam in Bethlehem Public Schools

Abstract:

The study aimed to demonstrate the relationship between the leadership styles of public secondary school principals in Bethlehem Governorate and the level of students' achievement in the high school exam. The descriptive, correlational approach was used, and the researcher adopted a questionnaire specifically for the three leadership styles (democratic, autocratic, and non-interference leadership). The number of members of the study population was (50) male and female principals; and the number of members of the sample was (35). The results showed that there is no correlation between the level of students' achievement in the high-school exam and the leadership style of the school principal. It is attributed to the variables (gender of the principal, years of experience, gender of the school, and number of students). It also showed that the prevailing leadership style among public secondary school principals in the Bethlehem Governorate is the democratic style, in the first place, followed by the autocratic style, while the laissez-faire style came in last place. There was a relationship between the gender of the school and the level of achievement in favor of female schools. The study recommended training and guiding school principals to follow the democratic style in exercising leadership and staying away from the autocratic and non-interference styles.

Key words: Leadership styles, Level of achievement, public school principals.

المقدمة:

تشكل القيادة المحور الأساسي الذي يركز عليه نجاح المنظمات، حيث يقع على عاتق القائد مسؤوليات تنظيم علاقات العمل وحل مشاكله في ضوء التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المختلفة، مما دفع الباحثة لتوضيح دور وفعالية الأنماط القيادية لمدرء المدارس في التأثير على مستوى التحصيل العملي للطلبة، فالسلوك القيادي يعتمد، إضافة الى ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص شخصية، على مدى قدرته على اختيار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتوجيه المرؤوسين ولتميز المدرسة ومخرجاتها.

أن الدور الذي يلعبه المدير في المدرسة هو عامل محدد لتطور كل أعضاء المدرسة، لأنه المسؤول بشكل كبير عن خلق الظروف الضرورية التي تدعم التعليم والتعلم، لذلك يجب على المديرين تأسيس وتبني وتشجيع الجودة العلمية، لأن نمط قيادتهم يشكل عنصراً أساسياً للمدرسة التي تريد أن تكون أكثر فعالية في تعليم طلابها فمن خلال قيادتهم يحفز المعلمون ويتأثروا إيجابياً مما ينعكس على تحسين نتائج المدرسة (Hallinger, 2018).

وتعد دراسة الأنماط القيادية على مقدار كبير من الأهمية كونها تعد الأسلوب والطريقة التي يتم بها تحديد العلاقة بين المدير المدرسي والمعلمين وفي تحديد الجو المدرسي الفعال (الغامدي، 2020).

مشكلة الدراسة:

أشارت بعض الدراسات الى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التربوية والعديد من المتغيرات ومنها الأداء المتميز للمدرء مثل دراسة (عويس والنواصرة، 2020) ودافعية المعلمين نحو العمل مثل دراسة (طيارة، 2018) وقد استشعرت الباحثة خلال عملها الميداني كمشرفة صحة مدرسية وجود غموض فيما يتعلق بأنماط القيادة المدرسية السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بمستوى التحصيل في امتحانات الثانوية العامة، لتأثير هذه الأنماط على أداء المعلمين وعلى جودة التعليم ومخرجاته. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي: ما دور النمط القيادي لمدير المدرسة في تحسين مستوى التحصيل العلمي للطلاب في امتحان الثانوية العام في محافظة بيت لحم؟ يتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1) ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم؟
- 2) ما العلاقة بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وبين نمط قيادة المدير في هذه المدارس تعزى للمتغيرات التالية جنس المدير، عدد سنوات الخبرة للمدير، جنس المدرسة، عدد طلاب المدرسة؟

أهداف الدراسة:

1. بيان العلاقة بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وبين النمط القيادي لمديري المدارس؟
2. بيان العلاقة بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وبين النمط القيادي لمديري هذه المدارس والتي تعزى لمتغيرات جنس المدير، عدد سنوات الخبرة للمدير، جنس المدرسة وعدد طلاب المدرسة؟

أهمية الدراسة:

تضمنت أهمية الدراسة جانبين رئيسيين هما: (الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية)
الأهمية النظرية:

1- تنبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع أنماط القيادة ودورها في سير العملية التعليمية من خلال تحقيق مستويات تحصيل عالية في امتحان الثانوية العامة.
2- تقديم معلومات تتعلق بأنماط القيادة التربوية ومستوى التحصيل العلمي والتي قد تفيد الباحثين والمختصين في الميدان التربوي ومن ثم تعد الدراسة الحالية اثراء للدراسات في مجال القيادة التربوية.

الأهمية التطبيقية:

1- قد تفيد الدراسة الحالية مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم بما تقدمه من نتائج حول أنماط القيادة التربوية السائدة لديهم ومساعدتهم في اختيار النمط المناسب وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة الثانوية بالحصول على مستويات مرتفعة في تحصيل الطلاب العلمي في امتحان الثانوية العامة.

2- قد تسهم الدراسة في توجيه أنظار أصحاب القرار في المؤسسات التعليمية لمزيد من البرامج التدريبية لتنقيف المدراء بمختلف أنماط القيادة وتحسين أدائهم وممارساتهم لتنعكس إيجاباً في مخرجاتها.

3- قد تفتح الدراسة الحالية آفاقاً أوسع أمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المشابهة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أنماط القيادة التربوية (التحويلية، قيادة المعاملات، قيادة عدم التدخل) وعلاقتها بمستوى التحصيل.

الحدود البشرية: مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024/2023.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: لغة "لفظ القيادة من الفعل قاد يقود، قوداً وقيادا وقيادة فهو مدير، والمفعول مقود، بمعنى مشى أمامه وتولى توجيهه وتدبر أمره" (الحيارى، 2021).

- اصطلاحاً: مسؤولية إنسانية واجتماعية لمرحلة معينة تهدف الى توجيه مجموعة من الأفراد وإيجاد نوع من التفاعل الإيجابي المتبادل بين المدير والمرؤوسين القائم على الثقة المشتركة: لإنجاز المهمات المستقبلية المطلوبة لتتقدم وتطور المؤسسة (ميلود، 2018).

وإجرائياً: قدرة مدراء المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم في التأثير على مستوى التحصيل العلمي للطلاب من خلال تقديم المساعدة للمعلمين والطلاب وإرشادهم والتواصل معهم بشكل يومي وإثارة الحماس في نفوسهم وخلق مناخ تنظيمي ملائم للعلم والتعلم بما يساعد في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب في امتحان الثانوية العامة.

-أنماط القيادة التربوية: لغة: "طريقة أو أسلوب أو صنف أو نوع أو طراز، وجمع نمط: أنماط" (درويش، 2020).

-اصطلاحاً: مجموعة من السلوكيات والنشاطات التي يبديها المدير التربوي والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته (بولدياب، 2018).

إجرائياً: الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم لتسهيل أداء المعلمين لمهامهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل فعالية مما ينعكس على نسبة تحصيل الطلاب في امتحان الثانوية العامة.

التحصيل الدراسي: عرفت (الجلالي، 2016) مستوى التحصيل الدراسي أنه العلامة التي يحصل عليها الطالب في أي امتحان مقنن أو أي امتحان مدرسي قد تم إعداده من قبل المعلم في مادة دراسية ما أو يكون حسب التخطيط والتصميم المسبق من قبل إدارة المؤسسة التعليمية أي أن التحصيل الدراسي من خلال العلامة التي يحققها الطالب على الاختبارات المقننة دون النظر إلى أي معيار آخر، وقد عرفه (اللقائي والجمال، 2003) أنه العلامة التي حصل عليها الطلبة في الاختبارات التحصيلية المعدة الدراسية.

امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة (التوجيهي): هو امتحان عام يجلس له الطلبة في نهاية المرحلة الثانوية بغية تأهيلهم للدخول للتعليم الجامعي وفقاً لنتائج تحصيلهم فيه وتشرف عليه وزارة التربية والتعليم.

المبحث الأول: الأنماط القيادية (الإطار المفاهيمي)

المطلب الأول: تعريف الأنماط القيادية:

يعرف النمط القيادي بأنه نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة، والطريقة التي يعتمدها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (شريف، 2004)، لذلك وحسب عالم الإدارة والاجتماع فيدلر يمكن اعتبار النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني له بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة، وبعد آخر عبارة عن تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها وتحدد تعامله مع المواقف. حتى أنه وحسب فيدلر يمكن القول أن النمط القيادي يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد بالإضافة إلى العوامل البيئية والموقفية. (محمد، 2012).

المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية:

تصنف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط وهي الأكثر شيوعاً وهي:
أولاً: القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري على يد برينز (Burns) في كتابه "القيادة" سنة 1978 وصفت القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (عياصرة ومحمد، 2006). أهدافها:

حسب (حسون، 2016) فقد حدد (Leithwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

-مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة ومشاركة القيادة الآخرين وتفويض السلطة لفريق عمل معين قادر على التحسين والتطوير.
-مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية عبر تفسير المشاكل من وجهات نظر عديدة ووضع حلول بديلة بناء على مناقشة المجموعات.
-تعزيز تنمية العامل: تكون عبر إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.
مزايا القيادة التحويلية:

أوجز (حسون، 2016) عدة مزايا للقيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:

-تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.

-يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.

-تطوير روح التعاون داخل المنظمة.

-إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ثانياً: نمط عدم التدخل:

يطلق عليه أيضاً التساهلي أو النمط الفوضوي لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة فكأنما قد فوض التابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً (عريفج، 2007) وحسب (حمادات، 2006) فإن القائد المتساهل يقوم بما يلي:

-يوصل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف وذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة.

-يترك المؤسسة دون توجيه فيشعر العاملون بالإحباط والضياع وعدم الاحترام لشخصية القائد.

-عادة ما يتميز القائد المتساهل بالشخصية المرحة والمتواضعة والمعلومات الغنية في أمور مهنته وعلاقته مع العاملين يسودها الحب والاحترام والتقدير.

ثالثاً: نمط القيادة التبادلية:

تعرف القيادة التبادلية حسب أفاليو ويمارينو (Avolio and Yammarino, 2002) على أنها "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها أن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة -القائد والأفراد".

ويؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

-المكافأة المشروطة: يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت لتعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين مما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها. ويعتبر القائد التبادلي فاعل في تحفيز المرؤوسين للإنجاز بمعدلات متميزة ويصاحب ذلك زيادة في نموهم المهني فالموظف يقبل وعد القائد بالمكافآت أو العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة (الرفاعي، 2013).

-الإدارة بالاستثناء النشطة: في ظل هذا النمط يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتاً كافياً بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها. تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعمليات المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه. (Northouse,2013).

تلعب التغذية الراجعة دوراً مهماً في نجاح هذا النمط من الإدارة فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية وبالتالي تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز.

-الإدارة بالاستثناء الساكنة: يتابع هنا القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهامهم وهو بالتالي يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة وهذه يعني أن القادة الذين يتدخلون عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهود للوصول إلى الأداء المطلوب (Barbuto and Burbach,2006) قد يلجأ القادة إلى هذا النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين حيث يكتفوا بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال ومن ثم تقييمها وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف.
المطلب الثالث: أهمية الأنماط القيادية:

تأتي أهمية النمط القيادي المعتمد من قبل قائد المنظمة من أهمية ووظيفة القيادة، لأن القيادة تمثل القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وحث الآخرين على اعتمادها عبر التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناءً على ذلك فإن تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها يعتمد على الطريقة أو النمط الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله وأسلوبه مع المرؤوسين، وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة. كما وتوضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة. (سعيد وآخرون، 2011).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الجهني والصيد، 2022) إلى التعرف على دور النمط القيادي للمدير في تحسين المخرجات التعليمية من خلال أربعة مجالات: النمط القيادي المتبع وتنمية مهارات المعلم وتحقيق تطلعات المتعلم وتلبية حاجات المجتمع المحلي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (89) قائداً وقائدة بمدينة ينبع وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام الاستبانة كأداة وأظهرت النتائج أن القادة التربويين يمارسون دورهم بدرجة كبيرة في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام من خلال النمط القيادي عن طريق التزامهم بتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوي ويعملون على تحسين المخرجات التعليمية من خلال تنمية مهارات المعلم ودعم الأنشطة المدرسية بالأساليب التعليمية التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين وتحفيز المعلمين على تقديم الأداء الابتكاري بالإضافة إلى أن دورهم القيادي يحقق تطلعات المتعلم عبر منحهم الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية وقيامهم بمهامهم بدرجة متوسطة في تحسين المخرجات التعليمية من

خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي عبر اتاحة الفرص لمشاركة المدرسة في تقديم خدمات مجتمعية يحتاجها المجتمع وتطور آليات لعقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور بشكل ينسجم مع متطلبات تطوير المخرجات التعليمية وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادة المدرسية بوضع آليات متطورة لتقويم الأداء المدرسي بشكل دوري وتطبيق القيادة لخطط استشراق المستقبل المتعلقة بتحسين المخرجات العلمية والعمل على بلورة رؤية واضحة تشاركية بين جميع الممارسين التربويين وأولياء الأمور والطلاب لتحسين المخرجات التعليمية.

وعملت دراسة (العمور، 2022) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في خلق دافعية التعلم في مدارس منطقة النقب من وجهة نظر مديريها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على مقياس مكون من (20) فقرة حيث تم اختيار عينية عشوائية مكونة من 50 مدير ومديرة وأظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في خلق دافعية التعلم في مدارس منطقة النقب من وجهة نظر مديريها كانت كبيرة وكانت أهم التوصيات استمرار استطلاع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم من أجل زيادة فرص دافعية الطلبة للتعلم وزيادة التعاون بين المدير والمشرف كونه يساعد في زيادة دافعية الطلبة للتعلم.

أما دراسة (المهدي وآخرون، 2021) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التعليمية ودرجة الفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من نظر معلميه كما هدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة التعليمية الأكثر قدرة على التنبؤ بالفاعلية المدرسية ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام مقياسين أحدهما لقياس أبعاد القيادة التعليمية (تحديد رسالة المدرسة وإدارة البرنامج التعليمي وتعزيز المناخ الإيجابي للتعلم المدرسي) والآخر لقياس مؤشرات الفاعلية المدرسية وشملت العينة 301 معلما ومعلمة وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية متوسطة في أبعادها الثلاثة وكذلك جاءت مؤشرات الفاعلية المدرسية بدرجة متوسطة وبناء على تحليل الانحدار المتعدد أظهرت النتائج إمكانية التنبؤ بدرجة الفاعلية المدرسية من خلال بعدين من أبعاد القيادة التعليمية هما بعد تعزيز المناخ الإيجابي للتعلم المدرسي وبعد إدارة البرنامج التعليمي وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة تعزيز مهارات القيادة التعليمية لمديري المدارس وتحسين مستوى وعيهم بأدوارهم كقادة تعلم داخل مدارسهم وضرورة وضع أطر واضحة لمفهوم الفاعلية المدرسية بما يتناسب مع أسلوب عمل وصلاحيات المدارس في سلطنة عمان.

الدراسات الأجنبية:

أجرى هالنقر، ولي (Hallinger & Lee, 2013) دراسة بعنوان: اكتشاف قدرة المدراء على قيادة وإصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي وضم مجتمع الدراسة (1195) مدير مدرسة ثانوية وأساسية حيث تم تطبيق المقياس الوطني للإدارة التعليمية عليهم وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تحقيق المدراء مستوى متوسط في إعداد رسالة المدرسة وتطوير مناخ تعليمي إيجابي ومستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي في المدارس.

كما أجرى (Feyyat 2010) دراسة للتعرف على طبيعة دور مدير المدرسة في تفعيل العملية التعليمية في المدرسة واستخدام الباحث أسلوب المقابلات مع بعض مدراء المدارس في مجموعة من المدارس الابتدائية في ولاية ايداهو الأمريكية وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه من الممكن لمدير

المدرسة استثمار جهود المعلمين في تفعيل العديد من الأنشطة المدرسية إذا قام بتنظيم وقته كما يجب داخل المدرسة مما ينعكس على الروح المعنوية للمعلمين. كمت هدفت دراسة (Leithwood and Jantzi,2008)، بعنوان اسهامات الفاعلية القيادية ، إلى تحسين فهم طبيعة القيادة المدرسية ونتائج فاعليتها بما في ذلك التأثيرات غير المباشرة على تعلم الطلاب من خلال تعرف الاسهامات التي تقدمها فاعلية القيادة المدرسية سواء كانت ذاتية أم جماعية وأثر ذلك على المدرسة بشكل عام وتحصيل الطلاب بشكل خاص واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانتيين على عينة عشوائية تتكون (96) مديرا و(2764) معلما وتوصلت الدارسة إلى أن الفاعلية الجماعية للقيادات المدرسية كانت بمثابة حلقة الوصل الهامة بين ظروف المنطقة والظروف الموجودة في المدراس وأثر ذلك على تحصيل الطلاب بجانب وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الفاعلية الجماعية والممارسات القيادية لمدير المدارس. التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة بأن هناك اهتماماً واسعاً بدراسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث منهجها مع دراسة (المهدي وآخرون، 2021) ومن حيث الربط بين النمط القيادي ومخرجات العملية التعليمية مع دراسة كل من (Feyyat,2010) و(Jentzi,2008) و(العمور، 2022)، لكن ما يميز الدراسة الحالية تناولها للعلاقة بين النمط القيادي للمدير ونسبة التحصيل في مستوى الثانوية العامة كمخرج أساسي للعملية التعليمية في المدارس الثانوية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة: تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:
منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة حيث أنه يقيس مدى الارتباط بين نمط القيادة وتحسين مستوى التحصيل العلمي في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم التي يتقدم بها الطلبة لامتحان الثانوية العامة وعددهم (50) مديرا ومديرة. ويبين الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدارسة من مديري المدارس الثانوية للإناث والذكور والمدارس المختلطة.

عينة الدراسة:

تم اخيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 35 مديرا ومديرة كما هو في الجدول أدناه.

جدول (1): عينة الدراسة

الجنس	العدد
ذكر	22
أنثى	13
المجموع	35

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة نمط القيادة من إعداد نوتهالوس (2020) وتتكون الأداة من 18 فقرة تفحص أنماط القيادة من خلال قياس التواصل والقيادة والقدرة على التكيف والعلاقات وإدارة المهام والإنتاج وتطوير الآخرين والتنمية الشخصية وتمت على مقياس ليكرت الخماسي من 1-5 من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة بالإضافة إلى تحديد أسلوب القيادة حددت الإدارة أيضا مدى سيطرة كل أسلوب قيادة على كل مستجيب تتراوح الهيمنة من نطاق مرتفع جدا إلى نطاق منخفض جدا قامت الأداة باختبار أنماط القيادة التالية: الديمقراطية والاستبدادية وعد التدخل وعلى الرغم من أن الاستطلاع قام بقياس أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية إلا أن العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والديمقراطية مشتركة في سمات مماثلة وكلاهما متجذر في القيادة التعاونية من خلال إشراك المسؤولين في صنع القرار (دوغان، 2019) وكلاهما يتشاركان أيضا رؤية مع المرؤوسين للتأكد من أن الجميع يعملون كوحدة متماسكة للوصول إلى أهداف المنظمة كما أن أسلوب القيادة التبادلية والاستبدادية يشتركان أيضا في سمات مماثلة وكلاهما لديه قائد موثوق يتخذ جميع القرارات في النهاية وكلاهما يعنقد أن العمال يصلون إلى إمكاناتهم الكاملة عندما تكون سلسلة الأوامر والتوقعات موجودة (Maryville, 2021) كما أن الأسلوبين القيادين يسمحان للقائد باتخاذ قرارات سريعة مما يسمح للمنظمة بالمضي قدماً بسرعة. هذه الاستبانة متاحة مجاناً وكشف بحث (Seeger, 2020) أن اختبار أنماط القيادة لديه الفا كرو نباخ يتراوح من 92-95 والذي يتم تفسيره في أعلى نطاق من الاتساق الداخلي.

عرض النتائج ومناقشتها:

الجدول (2): الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	62.9%
	أنثى	13	37.1%
	المجموع	35	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	8.6%
	من 5-10 سنوات	3	8.6%
	أكثر من 10 سنوات	29	82.9%
	المجموع	35	100%
جنس المدرسة	إناث	12	34.3%
	ذكور	15	42.9%
	مختلطة	8	22.9%
	المجموع	35	100%

الجدول (3): نسبة التحصيل في الفروع.

الأدبي	70.33	16.450
العلمي	78.33	15.084

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي ينص:

ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية
وقد اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، لا
وافق = 2، لاوافق بشدة = 1).

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس التالي:

الجدول (4): المحك المستخدم في المقياس.

مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40-4.19	أكبر من 4.20
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

الجدول (5): تحليل مجالات مقياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
الاستبدادية	3.62	0.42	72%	2	كبيرة
الديمقراطية	3.95	0.38	79%	1	كبيرة
عدم التدخل	3.33	0.46	67%	3	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 بنسبة 79% يليه النمط الاستبدادي بمتوسط 3.62، كما جاء نمط عدم التدخل بدرجة متوسطة وهو أقل هذه الأنماط شيوعا لدي مديري ومديرات المدارس.

تحليل فقرات المجال الأول: ما درجة القيادة الاستبدادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس؟
الجدول (6): تحليل فقرات المجال الأول القيادة الاستبدادية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
13	القائد هو الحكم الرئيسي على انجازات موظفيه	4.20	0.87	84%	كبيرة
16	القادة الفعالون يصدرن الأوامر ويوضحون الإجراءات	4.00	0.54	80%	كبيرة
1	يحتاج الموظفون الى الاشراف عن كثب والا من غير المحتمل ان يقوموا بعملهم	3.91	0.74	78%	كبيرة
7	امنح الموظفين مكافآت او عقوبات من اجل تحفيزهم على تحقيق الاهداف الخاصة بالمدرسة	3.83	0.75	77%	كبيرة
10	يشعر معظم الموظفين بعدم الامان في عملهم ويحتاجون للتوجيه	3.17	0.82	63%	متوسطة
4	معظم الموظفين في العموم غير نشيطين في العمل	2.60	0.69	52%	متوسطة
	جميع الفقرات	3.62	0.42	72%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (6) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "الاستبدادية بلغ (3.62)، وانحرافٍ معياري (0.42)، وبنسبةٍ مئوية (72%) بدرجةٍ كبيرة"، وقد جاءت أعلى الفقرات على النحو الآتي:

العبارة القائد هو الحكم الرئيسي على انجازات موظفيه بدرجةٍ كبيرةٍ بمتوسطٍ حسابي (4.20)، وبنسبةٍ مئوية (84%)، كما جاءت العبارة القادة الفعالون يصدرن الأوامر ويوضحون الإجراءات بدرجةٍ كبيرةٍ بمتوسطٍ حسابي (4) وبنسبةٍ مئوية (80%) بالمرتبة الثانية، تلاها في ذلك العبارة يحتاج الموظفون إلى الاشراف عن كثب وإلا من غير المحتمل أن يقوموا بعملهم بمتوسط حسابي (3.91) وبنسبةٍ مئوية (0.74%) كما جاءت العبارة هي معظم الموظفين في العموم غير نشيطين في العمل بمتوسطٍ حسابي (2.60)، وبنسبةٍ مئوية (52%) وذلك كما هو ظاهر في الجدول رقم (5).

تحليل فقرات المجال الثاني: ما درجة القيادة الديمقراطية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس؟ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (7)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني القيادة الديمقراطية.

جدول (7): تحليل فقرات المجال الثاني: القيادة الديمقراطية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
14	من مهمات القائد مساعدة الموظفين على زيادة دافعيتهم للعمل	4.40	0.50	88%	كبيرة
8	يفضل معظم الموظفين التواصل الداعم من قاداتهم	4.09	0.82	82%	كبيرة
5	أقدم التوجيه للموظفين دون ضغوط	4.06	0.48	81%	كبيرة
11	يحتاج القادة الى مساعدة الموظفين على تحمل المسؤولية في اكمال أعمالهم	3.91	0.66	78%	كبيرة
2	أفضل أن يكون الموظفون جزءا من عملية صنع القرار	3.86	0.73	77%	كبيرة
17	الموظفون أكفاء بشكل عام ويقومون باي مهمة يتم تكليفهم بها بشكل جيد	3.37	0.69	67%	متوسطة
	جميع الفقرات	3.95	0.38	79%	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (7) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "القيادة الديمقراطية بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.38)، ونسبة مئوية (79%) وبدرجة كبيرة"، وقد جاءت أعلى العبارات على النحو الآتي:

العبارة من مهمات القائد مساعدة الموظفين على زيادة دافعيتهم للعمل بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.40)، ونسبة مئوية (88%)، تلاها في المرتبة الثانية العبارة يفضل معظم الموظفين التواصل الداعم من قاداتهم بمتوسط حسابي (4.09) ونسبة مئوية (82%)، كما أنه تلاها من حيث الترتيب العبارة أقدم التوجيه للموظفين دون ضغوط بمتوسط حسابي (4.05) ونسبة مئوية (81%) ويظهر الجدول السابق رقم (5) إن أقل عبارة كانت هي، الموظفون أكفاء بشكل عام ويقومون بأية مهمة يتم تكليفهم بها بشكل جيد بمتوسط حسابي (3.37)، ونسبة مئوية (67%) تحليل فقرات المجال الثالث: ما درجة قيادة عدم التدخل السائدة لدى مديري ومديرات المدارس؟

جدول (8): تحليل فقرات المجال الثالث: قيادة عدم التدخل.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
9	أسمح للموظفين بتقييم أعمالهم	4.03	0.57	81%	كبيرة
15	يفضل الموظفون عادة تدخل القائد بشكل قليل في عملهم	3.83	0.79	77%	كبيرة
6	تتطلب القيادة الابتعاد عن طريق الموظفين أثناء قيامهم بعملهم	3.29	0.83	66%	متوسطة
12	يجب على القادة منح الموظفين الحرية الكاملة في حل المشكلات بأنفسهم	3.23	0.88	65%	متوسطة
3	أسمح للموظفين بحل المشاكل بأنفسهم في المواقف المعقدة	3.11	0.93	62%	متوسطة
18	بشكل عام من الأفضل ترك الموظفين وشأنهم	2.49	0.95	50%	منخفضة
	جميع الفقرات	3.33	0.46	67%	متوسطة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات.

يوضح جدول (7) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "قيادة عدم التدخل بلغ (3.33)، وبانحرافٍ معياري (0.46)، وبنسبةٍ مئويةٍ (67%) بدرجةٍ متوسطة"، وقد جاءت أعلى العبارات.

العبرة أسمح للموظفين بتقييم أعمالهم بدرجةٍ كبيرةٍ بمتوسطٍ حسابي (4.03)، وبنسبةٍ مئويةٍ (81%) تلاها في ذلك العبرة يفضل الموظفون عادة تدخل القائد بشكلٍ قليل في عملهم بمتوسط حسابي (3.83) وبنسبةٍ مئويةٍ (77%) كما جاءت العبرة الثالثة، تتطلب القيادة الابتعاد عن طريق الموظفين أثناء قيامهم بعملهم بمتوسط حسابي (3.29) وبنسبةٍ مئويةٍ (66%) كما اظهر الجدول رقم (6) أن العبرة، بشكل عام من الأفضل ترك الموظفين وشأنهم بمتوسطٍ حسابي (2.49)، وبنسبةٍ مئويةٍ (50%).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي انبثقت منه فرضيات الدراسة الأربع والذي ينص:
ما العلاقة بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وبين نمط قيادة المدير في هذه المدارس تعزى للمتغيرات التالية جنس المدير، عدد سنوات الخبرة للمدير، جنس المدرسة، عدد طلاب المدرسة؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها والتي تنص على أنه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وبين نمط قيادة المدير في هذه المدارس تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي وبين متغير النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة

بييت لحم تعزى الى متغير جنس المدير كما في الجدول (8). وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين المدراء والمديرات في مستوى تحصيل طلبتهم كون أن جميع مدراء المدارس لديهم اهتمام كبير وخاص بطلبة الثانوية العامة في مدارسهم بغض النظر عن النمط الإداري الذي يتبناه.

الجدول (8): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي والنمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة بيبس لحم تعزى إلى متغير جنس المدير.

جنس مدير المدرسة	نمط القيادة	الأدبي		العلمي	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ذكر	الاستبدادية	-0.327	0.064	-0.217	0.218
	الديمقراطية	0.132	0.274	-0.341	0.107
	عدم التدخل	-0.031	0.445	-0.179	0.262
أنثى	الاستبدادية	0.377	0.102	-0.108	0.369
	الديمقراطية	0.440	0.008	0.504	0.004
	عدم التدخل	-0.012	0.484	0.188	0.279

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق (8) تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم علاقة ارتباطية بين مستوى التحصيل العلمي و النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة بيبس لحم تعزى إلى متغير جنس المدير كون جميع معاملات الارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي للإدارة ونسبة التحصيل العلمي عند المديرات وهي علاقة إيجابية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة هو أن المديرات أكثر اهتماماً ومتابعة لطلبات المدرسة بشكل عام وطلبات الثانوية العامة بشكل خاص، وهذا واضح من خلال نتائج الثانوية حيث أن غالبية الطلبة العشر الأوائل لكل عام هن طالبات من مدارس البنات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها والتي تنص على أنه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة بيبس لحم وبين نمط قيادة المدير في هذه المدارس تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي وبين متغير النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة بيبس لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة كما في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي وبين متغير النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	نمط القيادة	الأدبي		العلمي	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	الاستبدادية	-0.924	0.125	-0.494	0.336
	الديمقراطية	0.164	0.448	-0.477	0.342
	عدم التدخل	-0.214	0.431	-0.769	0.221
من 5-10 سنوات	الاستبدادية	-0.412	0.365		
	الديمقراطية	0.998	0.000		
	عدم التدخل	0.750	0.230		
أكثر من 10 سنوات	الاستبدادية	0.201	0.148	0.133	0.273
	الديمقراطية	-0.083	0.333	-0.168	0.222
	عدم التدخل	-0.131	0.249	-0.030	0.447

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق (9) إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم ومستوى التحصيل العلمي تعزى إلى متغير عدد سنوات خبرة مدير المدرسة، كون جميع معاملات الارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه من شروط منافسة المعلم على وظيفة مدير مدرسة أن يكون لديه خبرة في التدريس أكثر من ثمان سنوات، وهذا الشرط كفيل بان يتكون لدى المدير، بغض النظر عن النمط الإداري الذي يتبناه حتى لو كانت سنوات خبرته في الإدارة قليلة، معرفة بأهمية إبداء اهتمام خاص بطلبة الثانوية العامة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها والتي تنص على أنه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التحصيل في امتحان الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم وبين نمط قيادة المدير في هذه المدارس تعزى لمتغير عدد الطلبة (الثانوية العامة).

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي والنمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم تعزى إلى متغير عدد الطلبة، كما في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الجزئي لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي والنمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم تعزى إلى متغير عدد الطلبة.

نمط القيادة	الأدبي		العلمي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبدادية	-0.095	0.690	-0.078	0.659
الديمقراطية	-0.120	0.614	0.095	0.593
عدم التدخل	0.043	0.856	-0.029	0.870

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم ومستوى التحصيل العلمي تعزى إلى متغير عدد الطلبة كون جميع معاملات الارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً، وتعزو الباحثة إلى أن عدد طلبة الثانوية العامة في أي مدرسة ليس معياراً لتحديد درجة اهتمام المدير مهما كان نمط الإدارة الذي يستخدمه، وبهذا فإن عدد طلبة الثانوية العامة في المدرسة لا يؤثر على مستوى التحصيل.

النتائج المعقفة بالفرضية الرابعة ومناقشتها والتي تنص على أنه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التحصيل لطلبة الثانوية العامة في المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم ونمط قيادة المدير في هذه المدارس تعزى لمتغير جنس المدرسة.

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي والنمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم تعزى إلى متغير جنس المدرسة كما في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين مستوى التحصيل العلمي والنمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة ببيت لحم تعزى إلى متغير جنس المدرسة.

جنس المدرسة	نمط القيادة	الأدبي		العلمي	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ذكور	الاستبدادية	0.576	0.025	-0.108	0.369
	الديمقراطية	0.021	0.474	0.104	0.374
	عدم التدخل	0.003	0.496	0.188	0.279
إناث	الاستبدادية	-0.072	0.399	0.243	0.224
	الديمقراطية	0.434	0.006	0.688	0.002
	عدم التدخل	-0.037	0.448	-0.027	0.467
مختلطة	الاستبدادية	-0.348	0.199	-0.812	0.199
	الديمقراطية	0.224	0.297	0.254	0.418
	عدم التدخل	0.208	0.310	0.965	0.085

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق (10) إلى عدم وجود علاقة بين النمط القيادي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم و مستوى التحصيل العلمي تعزى إلى متغير جنس المدرسة كون جميع معاملات الارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً، وتظهر النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي ونسبة التحصيل في مدارس الإناث، وتعزو الباحثة ذلك أن مدير أو مديرة المدرسة تولي نفس مقدار الاهتمام لطبة الثانوية العامة سواء كانت هذه المدرسة ذكور أو إناث أو مختلطة، كما تعزو الباحثة وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي في مدارس الإناث ونسبة التحصيل، هو أن المديرات دائماً ما يبدین اهتماماً بالغاً بالطالبات، حيث يوجد تنافس كبير بينهن في حصول طالباتهن على أعلى المعدلات وهذا ظاهر في مدارس الإناث.

نتائج الدراسة:

- أكثر الأنماط القيادية انتشاراً بين مديري المدارس الثانوية النمط الديمقراطي ثم الاستبدادي ثم قيادة عدم التدخل. ونمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة بيت لحم لا يؤثر على مستوى تحصيل الطلبة في امتحان الثانوية العامة.
- عدم وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ومستوى التحصيل لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغيرات (جنس المدير، عدد سنوات خبرته و جنس المدرسة و عدد طلبة الثانوية العامة فيها)
- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ونسبة التحصيل في مدارس الإناث.

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:
1. العمل على توجيه وتدريب مديري المدارس لاتباع النمط الديمقراطي في القيادة والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي ونمط عدم التدخل.
 2. إجراء دراسة مماثلة بمغيرات مستقلة مختلفة كموقع المدرسة.
 3. إجراء دراسات مماثلة على المدارس الخاصة والمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- اللقائي، أحمد حامد حسين والجمال، علي أحمد. (2003). معجم المصطلحات التربوية المصرية في المناهج وطرق التدريس، ط3، القاهرة، عالم الكتب.
- بولدياب، أسماء. (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، (ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- الجلالي، لمعان مصطفى. (2016). التحصيل الدراسي، ط2، عمان، دار المسيرة للطبع والتوزيع.
- الجهني، مرزوق والصيد، سهيل. (2022). دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، مجلة البحوث التربوية والنوعية، 12(12)، 87-133. حمادات، محمد حسين. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد.
- حسون، محمد. (2016). دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (38) العدد (4). الحيارى، ايمان. (2021). تعريف القيادة. درويش، ولاء. (2020). مؤشرات النمط الإرشادي.
- الرفاعي، زهراء سيد عبد إله. (2013). علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- سعيد، هديل وآخرون. (2011). دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4، العدد 7
- شريف، طلال عبد الملك. (2004). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية.
- العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط.2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عريفج، سامي سلطي. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العمور، منى. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، المجلد الثامن والثلاثون-العدد التاسع.
- عويس، بثينة الياس، والنواصرة، فيصل عيسى. (2020). الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 11(1)، 73-86.
- عياصرة، علي أحمد عبد الله. (2006). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد والتوزيع، عمان.
- الغامدي، وفاء عمر أحمد. (2020). الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(30) 36-57.

- محمد، دينا. (2012). الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دبلوم عالي، جامعة الموصل: العراق.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، والحارثية، خالصة بنت سالم بن حمد. (2021). القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة التربوية، مجلد 35، عدد 3، 283-139-321.
- ميلود، ولد الصديق. (2018). مفاهيم أولية في تحليل السياسة الخارجية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- طيارة، عبير محمد. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Avolio, B.J., & Yammarino, F. (2002). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In B.J. Avolio & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol.2 of Monographs in Leadership and Management). St. Louis, MO: Elsevier.
- Duggan, T. (2019). Democratic vs transformational leadership styles. AzCentral.
- Feyyat Gokce. (2010). Assessment of Teacher Motivation. *School Leadership and Management*. 30(5). Pp487-499
- J.E. Barbuto & M. E. Burbach. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A field study of elected officials. *The Journal of social Psychology* 51-64.
- Hallinger, P. (2018). "Principal instructional leadership: prescription to theory to practice," in *The Wiley handbook of teaching and learning*. Editors G.E. Hall, L.F.
- Leithwood, K. & Jantzi, D.: *Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy*, *Educational Administration Quarterly*, Vol.44, No. (4), October 2008, pp.496-528.
- Maryville University. (2021). Types of leadership styles: Is one better than others?
- P.G. Northouse. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles, USA: Sag Publications
- P. Hallinger. *M. Lee-International Journal of Educational Development*, 2013. SAGE Publications. (2020). *Leadership questionnaires*.
- Seeger, D.W. (2020). Follower perception of leadership communication and leadership style significantly predicting follower job satisfaction among Ohio community college employees. [Doctoral dissertation, Bowling Green State University]. su1577826514284816&dispositi=inline
- Yukl G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention, *Academy of management perspective* 26 (4), 2012.