

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

The reality of educational leadership Practice according to the theory of path and goal among school principals from the point of view of teachers in government schools in the Northern Governorates

ديانا بولص نعمان قعوار، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين،

dianakawar@gmail.com

تاريخ قبول المقال: 22-05-2025

تاريخ إرسال المقال: 01-05-2025

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الكمية من عينة عشوائية ضمت 381 معلمًا ومعلمة، وتم تطبيق استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة في مجالات مقياس ممارسة القيادة التربوية تراوحت بين 3.57 و 4.02. جاء "النمط الموجه بالإنجاز" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.02، بينما جاء "النمط التوجيهي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.57. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.80، مما يشير إلى أن واقع ممارسة القيادة التربوية كان بدرجة مرتفعة وفقًا لوجهة نظر المعلمين.

أوصت الباحثة بضرورة عقد اجتماعات دورية بين مديري المدارس والمعلمين لتحديد معايير المكافآت والتقييم، وتوزيع المهام بما يتناسب مع التخصصات والقدرات، بالإضافة إلى إعداد نشرات تربوية توجه مديري المدارس لإشراك المعلمين في اتخاذ قرارات تربوية متعلقة بسير العمل في المدارس.

كلمات المفتاحية: ممارسة، القيادة التربوية، نظرية المسار والهدف، مديري المدارس، المعلمين، المحافظات الشمالية.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Abstract: in their The study aimed to assess the practice of educational leadership among school principals according to the Path-Goal Theory, from the perspective of teachers in public schools in the northern governorates. A random sample of 381 teachers (male and female) participated, and a questionnaire was distributed to collect data. The tool's validity and reliability were confirmed.

The results indicated that the overall practice of educational leadership by principals, as measured by the Path-Goal Theory, was rated highly by teachers. The arithmetic mean for the various leadership styles ranged between 3.57 and 4.02, with the "achievement-oriented style" receiving the lowest rating at 3.57. Despite this, the study concluded that the reality of practicing educational leadership was generally high from the teachers' perspective.

Based on these findings, the researcher recommended that school principals hold regular meetings with teachers to establish clear criteria for reinforcement, rewards, and evaluation. Principals should also assign tasks to teachers based on their expertise and skills, and encourage greater involvement of teachers in decision-making processes related to the educational progress in their sch

Keywords: Practice, Educational Leadership, Path-Goal Theory, School Principals, Teachers, Northern Governorates.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

مقدمة:

القيادة الفعالة تعتبر أساس نجاح المؤسسات، سواء كانت تربوية أو غيرها، حيث يرتبط نجاحها بقدرة القائد على توجيه وتحفيز الأفراد، وعلى رأسهم المعلمون. يتم التأكيد على نظرية المسار والهدف التي طورها روبنس هاوس في 1970، وهي تركز على سلوك القائد وكيفية تأثيره في دافعية المرؤوسين، مما يؤدي الى تحسين أدائهم. هذه النظرية تشدد على اختيار القائد للأساليب القيادية المناسبة التي تساعد في تحقيق الأهداف الجماعية وتلبية احتياجات الأفراد.

تعرف بعض المصادر مفهوم القيادة كالتالي: بطاح (2021) يعتبر القيادة عملية تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو الاهداف المرغوبة. أما الشافعي (2016) فيراها قدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو الاهداف، بينما يرى ورش آغا (2018) اننا القدرة على التأثير في الأنشطة والسلوكيات لتحقيق الاهداف المشتركة.

يعود تعدد الاختلافات الى اختلاف وجهات نظر الباحثين وتطور البحث في مجال القيادة. ترى الباحثة أن القيادة تعتمد على قدرات القائد العقلية والانفعالية والدافعية، ويجب أن يتمكن من تحديد الاهداف بوضوح والتعامل مع المشكلات بفعالية لاقناع المجموعة وتحفيزها لتحقيق تلك الاهداف.

القيادة التربوية هي عملية تهدف تحسين وتطوير التعليم من خلال قيادة فاعلة ومدرية تواكب متطلبات العصر وتتماشى مع التغييرات التكنولوجية والاحتماعية. يعنى القائد التربوي بتوجيه جميع عناصر العملية التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر هذا سلوكا يمارس عن قصد ووعي من أجل التأثير في المعلمين وتحفيزهم على العمل والانجاز (بوفرة، 2017). القيادة التربوية تشمل ايضا ادارة شؤون المعلمين والطلاب، وتنظيم الموارد المالية والمواد الدراسية والتجهيزات، بالاضافة الى متابعة الفعاليات التعليمية (حكمي، 2019). كما يركز القائد التربوي على تحفيز المعلمين لاحداث تغيير في سلوكهم بما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية (العجارمة، 2012).

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

القيادة تعد من أهم عناصر عملية القيادة في أي مؤسسة، حيث تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والمناخ التنظيمي. فهي تساهم في حل مشكلات العمل والتوافق بين آراء العاملين ورؤى المؤسسة. تبرز أهمية القيادة في مجالين رئيسيين (دواني (2017):

1. المجال الأول (المنظمة): القيادة تحدد الاهداف وتوجه الجهود نحو تحقيقها بكفاءة. كما تلعب دورا اساسيا في تيسير العمل، وتحقيق استمرارية المنظمة من خلال مواجهة التحديات وحل المشكلات. بالإضافة الى ذلك، هي المسؤولة عن تحقيق التكامل داخل المنظمة من خلال مواجهة التحديات وحل المشكلات. بالإضافة الى ذلك، هي المسؤولة عن تحقيق التكامل داخل المنظمة عبر تنسيق الجهود والموارد المتاحة، وكذلك عن التكامل الخارجي مع البيئة المحيطة.

المجال الثاني (العاملين): القيادة تساهم في تعزيز التعلم والجدارة بين العاملين، حيث تحفز القادة على التعلم من التجارب والاختفاء. كما تعزز روح التعاون والتشاركية بين الافراد، مما يسهم في انجاز الاعمال بشكل جماعي، مما يزيد من شعور الافراد بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة.

2. القيادة تتضمن مجموعة من الوظائف والمهام التي تختلف بحسب طبيعة الجماعة واهدافها. أهم وظائف القيادة تشمل:

القائد مصدر للفكر: يجب أن يمتلك القائد معرفة واسعة تمكنه من ان يكون مرشدا لأفراد جماعته، بالإضافة الى وضع السياسات العامة للجماعة وتحديد الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية. كما انه مسؤول عن تخطيط العمل وتحديد اساليب التنفيذ وفق جدول زمني محدد، ويعتبر قدوة لاتباعه من خلال سلوكه وأخلاقه وتحمله المسؤولية (سلامة، 2015).

دراسة حابي وخلايفة (2022) الى استكشاف العلاقة بين القيادة التربوية لدى المدير والرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابدائي في الجزائر. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، وعلاقة سلبية بين القيادة الديكتاتورية والتسببية والرضا الوظيفي.

هدفت دراسة الديجاني والعازمي (2021) الى التعرف على انماط القيادة التربوية في مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر المعلمين، وظهرت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة، يليه النمط التسلطي ثم الفوضوي. كما تبين وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وقدرة المديرين على حل المشكلات، بينما كانت هناك علاقة سلبية بين النمطين التسلطي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات.

تناولت دراسة العجمي (2020) قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة بالسعودية وقيادتهم التشاركية وعلاقتها

بدافعية الانجاز لدى المعلمين. أظهرت الدراسة أن قادة المدارس يمارسون القيادة التشاركية بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ايجابية دالة بين هذه القيادة ودافعية الانجاز لدى المعلمين، دون وجود فروق دالة احصائيا بناءا متغيرات مثل الحبس او المؤهل العلمي أو الخبرة التدريسية.

هدفت دراسة الناشري (2020) الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية المعلمين في محافظة القنفذة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن مديري المدارس مارسوا الأنماط القيادية بدرجة كبيرة في جميع الأنماط (الداعم المهتم بالانجاز، المشارك، الموجه بالانجاز).

هدفت دراسة الجرايدة (2021) الى ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقا لنظرية المسار والهدف وعلاقتها بالسلوك الابداعي للمعلمين في محافظة جنوب الباطنة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين كانت عالية في جميع الأنماط (الداعم، المشارك، الموجه للهدف، التوجيهي)، ووجود علاقة ايجابية بين انماط القيادة والسلوك الابداعي للمعلمين. كما

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

أكدت الدراسة على ضرورة تدريب المشرفين على أساليب القيادة لتحقيق تطوير أكبر في السلوك الابداعي للمعلمين.

هدفت دراسة شقيدح (2020) الى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية المسار والهدف وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا بالاردن، اظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين كانت متوسطة في جميع الانماط مع وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الذكور ومعلمين ذوي سنوات خبرة معينة في بعض الأنماط كما اظهرت وجود علاقة ايجابية بين ممارسة المشرفين لهذه الانماط والنمو المهني للمعلمين.

ناقشت دراسة قرواني وشلش (2018)، معرفة درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت. اظهرت النتائج أن المديرين انفسهم رأوا المهارات القيادية مرتفعة جدا، بينما كان تقييم المعلمين متدنيا باستثناء محور المعوقات. كما لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية بناء على متغيرات مثل مكان العمل أو سنوات الخدمة أو العمر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتعلق الدراسة بأهمية القيادة التربوية في نجاح المؤسسة التعليمية، حيث يتجاوز دور القائد التربوي ادارة المدرسة وحفظ النظام الى تحسين كفاءة العملية التعليمية. تركز الدراسة على دور القائد في تحويل سلطته الى قوة جذب وتحفيز للمعلمين، مما يعزز من ابداعهم ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة. يرتبط هذا التأثير بنمط القيادة الذي يتبعه المدير، والذي يؤثر بدوره على سلوك المعلمين والمعنويات داخل المدرسة.

تشير الدراسات السابقة مثل دراسة الديجاني والعازمي (2021) الى أن هناك علاقة وثيقة بين انماط القيادة التربوية وسلوك المعلمين، وكذلك بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي. بناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

السؤال الرئيسي للدراسة:

* ما واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع ممارسة النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما واقع ممارسة النمط الداعم والمساند وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

3. ما واقع ممارسة النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

4. ما واقع ممارسة النمط الموجه بالأنجاز وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

تركز الدراسة على فهم كيفية تطبيق مديري المدارس لأنماط القيادة المختلفة وفقا لنظرية المسار والهدف وتأثيرها على المعلمين في المدارس الحكومية.

تهدف الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف الى واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية. ويسعى البحث لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع ممارسة النمط التوجيهي لدى مديري المدارس وفق نظرية المسار والهدف، من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف على واقع ممارسة النمط الداعم والمساند لدى مديري المدارس وفق نظرية المسار والهدف، من وجهة نظر المعلمين.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

3. التعرف على واقع ممارسة النمط المشارك لدى مديري المدارس وفق نظرية المسار والهدف، من وجهة نظر المعلمين.

4. التعرف على واقع ممارسة النمط الموجه بالانجاز لدى مديري المدارس وفق نظرية المسار والهدف، من وجهة نظر المعلمين.

الهدف العام للدراسة هو تقييم الأساليب المختلفه التي يتبعها المديرون في تطبيق هذه النظرية في القيادة التربوية، وفقا لرؤية المعلمين.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانب نظرية وتطبيقية:
الأهمية النظرية:

1. تشكل قاعدة معرفية حول ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

2. تعالج موضوعا حيويا ينعكس على العملية التربوية من خلال تأثيره على المعلمين والطلبة، مما يجعلها أساسا لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

1. تقدم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار لتطوير القيادة التربوية وفق هذه النظرية.

2. تساهم في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بالموضوع.

3. تفيد المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم ووزارة التربية، وتعد مرجعا علميا للباحثين وطلبة الدعلى العام الدراسي راسات العليا.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة وفقا للعوامل التالية

1. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

2. **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة في المحافظات الشمالية.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

3. الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على العام الدراسي 2022-2023.

4. الحدود المفاهيمية: تركز الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

5. الحدود الاجرائية: تعتمد الدراسة على مقياس القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف. مع التركيز على أدوات جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، والمعالجات الاحصائية المستخدمة. كما أن تعميم النتائج يكون محدودا بصدق وثبات الادوات ومدى استجابة العينة لهذه الادوات.

المبحث الأول: التعريفات النظرية والاجرائية:

المطلب الأول: القيادة التربوية نظريا: هي القدرة على ربط طموحات وأهداف المؤسسة بممارسات تحقق هذه الاهداف، مع خلق بيئة تشجع الافراد على تحقيق أهدافهم الشخصية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة (الحري، 2010: 15)

وتعرفه الباحثة اجرائيا: هي قدرة مدير المدرسة على ادارة النشاط وتوجيه المعلمين والعاملين وفق خطة محددة لتحقيق الرسالة التربوية، ويقاس من خلال استجابة مديري المدارس للاستبانة الخاصة بالقيادة التربوية.

المطلب الثاني: نظرية المسار والهدف نظريا: تدور حول فكرة أن القائد يوضح للموظفين الطرق التي تقودهم الى أهدافهم، ويعتمد نجاح القائد على سلوكه وطريقة قيادته في تحفيز العاملين ورضاهم، (حافظ وآخرون، 2013: 171)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: آليات تعامل القيادة التربوية مع المعلمين وفق أدوات التحفيز من خلال رسم المسار لتحقيق الهدف وتسهيل بلوغه للمعلمين؛ عن طريق التعاون معهم وسد العجز من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمسار لتحقيقه، وهو أسلوب مرن مبني على قراءة الواقع والظروف والبيئة المحيطة ويتعامل مع الفروق الفردية والامكانيات لدى المعلمين.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة:

يتناول هذا الفصل الطرق والاجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، والتي تشمل تحديد منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، بناء اداة الدراسة وخصائصها.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الكمية للحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة. يعد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لهذه الدراسة، لأنه يركز على جمع البيانات حول الظاهرة، وتصنيفها، ومن ثم معالجتها باستخدام المقاييس الاحصائية المناسبة (عودة وملكاوي، 1992).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم 34,891 معلما ومعلمة حسب احصائية وزارة التربية والتعليم لعام 2022/2023

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الحكومية للعام 2023/2022 حسب متغيرات المديرية والجنس

المديرية	معلم		المجموع
	ذكور	إناث	
جنين	1172	1445	2617
جنوب نابلس	592	873	1465
نابلس	1046	2226	3272
سلفيت	393	807	1200
طولكرم	994	1332	2326
قلقيلية	604	903	1507
بئر زيت	421	867	1288
رام الله والبيرة	1129	2247	3376

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

1181	845	336	ضواحي القدس
914	787	127	القدس
3151	1963	1188	بيت لحم
1413	803	610	يطا
452	255	197	أريحا
1918	1081	837	شمال الخليل
3139	1919	1220	الخليل
2843	1734	1109	جنوب الخليل
1722	927	795	قباطية
1107	605	502	طوباس
34891	21619	13272	المجموع

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): حددت حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، وبلغ حجم العينة (381) معلماً ومعلمة. الجدول (3.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	146	38.3
	أنثى	235	61.7

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

100.0	381	المجموع	
80.3	306	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
19.7	75	ماجستير فأعلى	
100.0	381	المجموع	
25.2	96	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
26.0	99	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	
48.8	186	10 سنوات فأكثر	
100.0	381	المجموع	

3 أداة الدراسة وخصائصها

ولتحقيق أهداف الدراسة، تعتمد الباحثة على أداة الاستبانة، بمقياسها: القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف، ولتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، يتم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة في إعداد هذا المقياس منها، دراسات السعدي (2020)، وشقيدح (2020)، وشلش (2015)، ويتم تطوير المقياس؛ بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية.

4.3 صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، اتبعت الإجراءات الآتية:

استخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين؛ واعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين عدلت صياغة بعض الفقرات.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

ب) صدق البناء للاستبانة (Construct Validity)

من أجل التحقق من صدق الاستبانة، استخدم صدق البناء على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء به جاريسا (Garcia, 2011) بحيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي (0.70) متوسطة، والقيم التي تزيد عن (0.70) قوية، والجدول (3.3) يوضح ذلك:

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف بالمجال الذي تنتمي إليه، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال
النمط	النمط	النمط	النمط	النمط	النمط	النمط	النمط
الموجه	الموجه	الموجه	الموجه	الموجه	الموجه	الموجه	الموجه
بالإنجاز	بالإنجاز	بالإنجاز	بالإنجاز	بالإنجاز	بالإنجاز	بالإنجاز	بالإنجاز
0.67**	24	0.81**	17	0.88**	9	0.83**	1
0.78**	25	0.79**	18	0.88**	10	0.87**	2
0.82**	26	0.82**	19	0.90**	11	0.86**	3
0.73**	27	0.68**	20	0.90**	12	0.85**	4
0.44**	28	0.75**	21	0.87**	13	0.87**	5
0.81**	29	0.79**	22	0.91**	14	0.88**	6
0.79**	31	0.45**	23	0.86**	15	0.85**	7

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

				0.88**	16	0.84**	8
الدرجة الكلية للمجال =	الدرجة الكلية للمجال =	الدرجة الكلية للمجال =	الدرجة الكلية للمجال =	0.92**	0.93**	0.90**	0.91**

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$) **دال إحصائياً عند

مستوى الدلالة ($p < .01$) **

ثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات الأداة التي يمثلها مقياس القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف ومجالاته، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): قيم معامل ثبات مقياس القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف حسب مجالاته والدرجة الكلية بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
النمط التوجيهي	8	.95
النمط الداعم أو المساند	8	.96
النمط المشارك	7	.85
النمط الموجه بالإنجاز	8	.87
الدرجة الكلية	31	.96

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

يتضح من الجدول (4.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف تراوحت ما بين (0.85-0.96)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.96). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من المقياس قابل للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقاييس الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية من مقياس "القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف" موزعة على أربعة مجالات (31) فقرة، وقد مثّلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرّج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة قليلة (2) درجتان، درجة قليلة جداً (1) درجة واحدة. ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لمدير المدرسة حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{\text{طول الفئة} \times (\text{الحد الأدنى} - \text{الحد الأعلى})}{\text{عدد المستويات المفترضة} - 1} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وصنّف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (من 1- أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33- أقل من 3.67)، مستوى مرتفع من (3.67- 5) (Likert, 1932).

5.3 إجراءات تنفيذ الاستبانة:

نفّذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

2. الحصول على إحصائية بعدد المعلمين في المحافظات الشمالية.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أداة الدراسة.
6. تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (30) من المعلمين وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس فأقل، 2- ماجستير فأعلى).
3. عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5- أقل من 10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر).

ب- المتغير التابع:

- أ. الاستجابة على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف، لمدير المدرسة.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

7.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) واستخرجت المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
- اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الصدق الداخلي لفقرات معرفة واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لمديري المدارس، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

لنتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
4	1	النمط التوجيهي	3.57	0.89	متوسط
3	2	النمط الداعم أو المساند	3.79	0.94	مرتفع
2	3	النمط المشارك	3.83	0.97	مرتفع
1	4	النمط الموجه بالإنجاز	4.02	0.80	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.80	0.90	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مجالات مقياس ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس الحكومية تراوحت ما بين (3.57-4.02)، وجاء مجال "النمط الموجه بالإنجاز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "النمط التوجيهي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) وبتقدير مُرتفع، وبالتالي فإن واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية:

وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية:

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

السؤال الأول: ما واقع ممارسة النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟
وللإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، والجدول (2.4) يبين ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط التوجيهي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	يحدد مدير المدرسة ما هو متوقع من المعلمين عمله بدقة.	3.75	0.92	مرتفع
2.	يبين للمعلمين كيفية إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	3.79	0.90	مرتفع
3.	يقدم توجيهاته الإدارية للمعلمين باستمرار لتحفيزهم لأداء مهامهم.	3.80	0.92	مرتفع
4.	يحدد جدول الأعمال للمعلمين بوضوح.	3.70	0.96	مرتفع
5.	يحث المعلمين على التزام بالعلاقات الاجتماعية الإيجابية.	3.35	0.98	متوسط
6.	يناقش المعلمين في القضايا التربوية لإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرار.	3.30	0.81	متوسط
7.	يفتح قنوات الاتصال المختلفة مع المعلمين بغية توجيههم.	3.31	0.75	متوسط
الدرجة الكلية		3.57	0.89	متوسط

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال النمط التوجيهي تراوحت ما بين (3.30-3.80)، وجاءت فقرة "يقدم توجيهاته الإدارية للمعلمين باستمرار لتحفيزهم لأداء مهامهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يناقش المعلمين في القضايا التربوية لإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبتقدير متوسط. وقد بلغ

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال النمط التوجيهي (3.57) وبتقدير متوسط، وبالتالي فإن واقع ممارسة النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

السؤال الثالث: ما واقع ممارسة النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والجدول (4.4) يبين ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط المشارك

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية المناسبة للطالب.	3.95	0.99	مرتفع
2.	يحدد الأهداف بعد مناقشة المعلمين فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام.	3.8	0.91	مرتفع
3.	يشرك المعلمين في وضع الخطة التشغيلية لميزانية المدرسة.	3.71	0.98	مرتفع
4.	يشجع مبادرات المعلمين لحل المشكلات المدرسية.	3.77	1.01	مرتفع
5.	يشرك المعلمين في صنع القرارات بالمدرسة.	3.85	1.02	مرتفع
6.	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين بما يحقق مصلحة العمل.	3.91	0.89	مرتفع
الدرجة الكلية		3.83	0.97	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال النمط المشارك تراوحت ما بين (3.71-3.95)، وجاءت فقرة "يشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية المناسبة للطالب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

(3.95) وبتقدير مرتفع، كما جاءت فقرة "يشرك المعلمين في وضع الخطة التشغيلية لميزانية المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبتقدير مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال النمط المشارك (3.83) وبتقدير مرتفع، وبالتالي فإن واقع ممارسة النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

تفسير النتائج والتوصيات

1.5 تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما واقع ممارسة النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس (3.57) وبتقدير متوسط، وبالتالي فإن واقع ممارسة النمط التوجيهي وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

وقد جاءت النتيجة بهذا التقدير المتوسط بحيث اتفق المعلمون أن مدير المدرسة الذي يمارس هذا النمط يوجه المعلمين ويقدم لهم النصح لتحقيق الأهداف التربوية والمهام التي توكل إليهم ولكن بشكل غير كافٍ، كما أن مدير المدرسة لا يتيح الفرصة للمعلمين في اتخاذ القرار ولا يناقشهم بشكل كافٍ في القضايا التربوية، فمدير المدرسة الذي يمارس هذا النمط لا يثق

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

بالمعلمين، وهو يشعر بالمسؤولية الشخصية نحو تحقيق الأهداف، فهو من يحدد الأهداف ويترجمها على شكل مجموعة من التوجيهات والمهام ويبين للمعلمين كيفية إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، لتنفيذها ضمن فترة زمنية محددة، ومن هنا يتضح بأنه يستخدم أسلوب التوجيه لتحفيز المعلمين لتحقيق الأهداف.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المدهون (2012)، والتي أظهرت أن فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث في جانب التوجيه والارشاف وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة جاء بدرجة عالية.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما واقع ممارسة النمط الداعم والمساند وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال النمط الداعم والمساند وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس (3.79) وبتقدير مُرتفع، وبالتالي فإن واقع ممارسة النمط الداعم والمساند وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية ويأتي في المرتبة الرابعة في الأنماط القيادية التي يمارسها مدير المدرسة.

وقد جاءت النتيجة بهذا التقدير بحيث اتفق المعلمون أن مدير المدرسة الذي يمارس هذا النمط يعطي المعلمين الحرية لممارسة أعمالهم التي توكل إليهم، فالمدير الذي يتبع هذا النمط يصدر الأهداف على شكل أوامر ولكن يسمح بمناقشة المعلمين لها، فالتعاون ما بين مدير المدرسة والمعلمين في هذا النمط هو تعاون نسبي، فالعمل مع مدير المدرسة ممتع ويتفاعل مع المعلمين، فيعاملهم بشكل متساوٍ، بدون تحيز لأي منهم، ويحترمهم جميعاً ويتضح ذلك من خلال إصغاءه للمشاكل التي تظهر معهم من خلال عملهم، كما يعزز لديهم روح الانتماء لدى المؤسسة التعليمية من خلال عرض المشكلات التي تواجه المؤسسة عليهم

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

ويستفيد من خلال مناقشتهم والاستفادة من القرارات التي يتم طرحها خلال حلقات النقاش مع المعلمين والتي تبرز من خلال العصف الذهني، ونجد أن مدير المدرسة الذي يتعامل في هذا النمط هو مستمع جيد، وبناء على ذلك يفوض للمعلمين بعض المهام التي يقوم بها مع مراقبة ما يتم إنجازه ومراحل وخطوات تنفيذ المهام التي يوكلها لهم، ومن الواضح في هذا المجال أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على الإبداع من خلال تقديم المكافآت المعنوية والمادية التي تحفزهم على القيام بمهامهم بشكل مميز ومبدع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة (2021)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة المشرفين التربويين الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار والهدف بمحافظة الباطنة في سلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته: ما واقع ممارسة النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس (3.83) ويتقدير مُرتفع، وبالتالي فإن واقع ممارسة النمط المشارك وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية ويأتي في المرتبة الثانية في الأنماط القيادية التي يمارسها مدير المدرسة.

وقد جاءت النتيجة بهذا التقدير المرتفع بحيث اتفق المعلمون أن مدير المدرسة الذي يمارس هذا النمط يشرك المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية للطالب بما يتلاءم مع احتياجاتهم آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية للطلبة وبما يتناسب مع مستوياتهم التعليمية المختلفة، ويبين هذا النمط أن ثقة مدير المدرسة بالمعلمين تكون كبيرة، فيشعرهم بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف، ويناقشهم فيها وعادة ويستشيرهم قبل الاقدام على تنفيذ القرارات التي تتعلق بالعملية

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

التعليمية ويحدد الأهداف بعد مناقشة المعلمين في كيفية تنفيذ المهام، فهو يتقبل النقد البناء الموجه إليه ويحاور المعلمين في كيفية تصويب الأمور ويستمع إليهم بشكل جيد، بالرغم من ذلك فإنه يحتفظ بحق اتخاذ القرار النهائي، وهو ما يشعرون بالرضا عن تنفيذ هذه الأهداف، كما أنه يفوض المعلمين تنفيذ المهام مع متابعة ومراقبة مراحل التنفيذ، ويركز على مكافأة المعلمين الذين يقومون بإنجاز مهامهم ويتميزون بالإبداع في عملهم، أما بالنسبة لدرجة التفاعل ما بينه وبين المعلمين فتكون بدرجة متوسطة بالرغم من أن التفاعل ما بين فريق المعلمين تكون بشكل كبير نسبياً.

السؤال الرابع: ما واقع ممارسة النمط الموجه بالإنجاز وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟
وللإجابة عن السؤال الرابع حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النمط الموجه بالإنجاز وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والجدول (5.4) يبين ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الموجه بالإنجاز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	يثني مدير المدرسة على المعلمين على إنجاز الأهداف بأداء عالٍ.	4.07	0.81	مرتفع
2.	يشجع المعلمين على تنفيذ أعمالهم الموكلة بهم من خلال منحهم المكافآت (المادية والمعنوية).	3.80	0.75	مرتفع
3.	يختار أفضل الممارسات للوصول إلى تحقيق الأهداف.	4.10	0.73	مرتفع

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

4.	يضع أهداف تثير التحدي لدى المعلمين لتحقيقها.	4.01	0.65	مرتفع
5.	ينمي مهارات المعلمين للوصول لتحقيق الأهداف المحددة.	3.99	0.85	مرتفع
6.	يقترح أفكار إبداعية لتطوير العمل.	4.12	0.71	مرتفع
7.	يعمل على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المدرسي.	3.92	0.93	مرتفع
8.	يحث المعلمين على التفاني في أداء العمل.	4.02	0.95	مرتفع
9.	يضع خططا واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية بالمدرسة	4.15	0.78	مرتفع
الدرجة الكلية		4.02	0.80	مرتفع

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الموجه نحو الإنجاز تراوحت ما بين (3.80-4.15)، وجاءت فقرة "يضع خططا واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبتقدير مرتفع، كما جاءت فقرة "يشجع المعلمين على تنفيذ أعمالهم الموكلة بهم من خلال منحهم المكافآت (المادية والمعنوية)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبتقدير مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال النمط الموجه بالإنجاز (4.02) وبتقدير مرتفع، وبالتالي فإن واقع ممارسة النمط الموجه بالإنجاز وفق نظرية المسار والهدف جاء بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

الخاتمة:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بكل من الآتي:

- 1- عقد مديري المدارس اجتماعات دورية مع المعلمين؛ من أجل الاتفاق على معايير التعزيز والمكافأة والتقييم مقابل مستوى الجهود المبذولة في العمل.
- 2- توجيه مديري التربية والتعليم والقيادات التربوية بالوزارة للمديرين بانتهاج أسلوب المكافأة المشروطة (الدعم)؛ لما لها من إيجابيات وتحفيز دافعية المعلمين للعطاء.
- 3- توزيع المديرين للمهام على المعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم والمهارات التي يملكونها.
- 4- إعداد نشرات تربوية من إعداد لجنة تربوية في الوزارة، توجه مديري المدارس لإشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بسير العمل التربوي في مدارسهم.
- 5- عقد مديري المدارس الاجتماعات الودية مع المعلمين؛ للتقرب منهم وتبني مطالبهم ورفعها للجهات المسؤولة، ومتابعة تجاوب هذه الجهات معها؛ ليزداد مستوى التماثل بين المعلمين ومديرية

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

المصادر والمراجع العربية والأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

- بطاح، أحمد. (2021). القيادة التربوية فعاليتها وقضاياها وتحدياتها، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بوفرة، مختار. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعلية الثانوي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع في جامعة الشهيد حمة لخضر، 1 (3): 28-43.
- الجرايدة، محمد سليمان والمنوري، سالم جميل. (2021). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية المسار والهدف وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، المالدولية للدراسات التربوية والنفسية، ألمانيا، (3): 102-130.
- حابي، عبد القادر ومحمد، خلايفة. (2022). القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر.
- حافظ، محمد والمغدي، الحسن والبحيري، محمود. (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.
- الحري، نايف بن العبدى. (2020). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (3): 403-423.
- الحري، رافدة. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حكمي، خلود. (2019). الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، مجلة كلية التربية في جامعة جازان، 35 (8): 29-47.
- دواني، كمال. (2017). القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الديجاني، سلطان والعازمي، مها. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1 (2): 250-290.
- السعدي، حمود. (2020). درجة ممارسة أنماط القيادة وفق نظرية المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 5 (112)، 285-312.
- سلامة، سعود. (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)، مجلة آفاق مستقبلية، 1 (1): 261-272.
- الشافعي، نضال. (2016). دور القيادات الإدارية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

- شقيح، فاديا والمقدادي، محمود. (2021). درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية المسار، الهدف وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 27 (3): 175-199.
- شقيح، فادية علي. (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية المسار-الهدف وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- شلش، باسل. (2015). أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجامة، موافق. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجمي، هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية بجامعة نجران، 28 (4): 728 - 750.
- عوذه، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي، إريد: مكتبة الكتابي.
- قرواني، خالد نظمي وشلش، باسم محمد. (2018). درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8 (24): 24-41.
- المدهون، فادي عمر. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الناشري، حسين الحسن موسى. (2020). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظه القنفذة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، المملكة العربية السعودية.
- النويقة، عطا. (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42 (1): 45-64.
- ورش أغا، محمد. (2018). دور المهارات القيادية في تطوير البناء التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

First: Sources and references in Arabic

Battah, Ahmed. (2021). Educational leadership, its effectiveness, issues and challenges, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Boufra, Mukhtar. (2017). Job satisfaction and its relationship to educational leadership styles among secondary education teachers, Al-Siraj Journal of Education and Community Issues at the University of Martyr Hama Lakhdar, 1 (3): 28-43.

Al-Jaraydah, Muhammad Sulaiman and Al-Manouri, Salem Jameel. (2021). The degree to which educational supervisors practice leadership styles according to the path-goal theory and its relationship to the creative behavior of teachers in the South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, International Journal of Educational and Psychological Studies, Germany, (3): 102-130.

Habi, Abdul Qader and Muhammad, Khalifa. (2022). Educational leadership and its relationship to job satisfaction among primary school teachers, (unpublished master's thesis), University of El Oued, El Oued, Algeria.

Hafez, Mohammed, Al-Moghidi, Al-Hassan and Al-Bahri, Mahmoud. (2013). Leadership in educational institutions, Cairo: Alam Al-Kutub.

Al-Harbi, Nayef bin Al-Abdi. (2020). Administrative leadership patterns in public education schools in Al-Qassim region and their relationship to job burnout among teachers, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, 29 (3): 403-423.

Al-Hariri, Rafida. (2010). Preparing administrative leaders for schools of the future in light of total quality, Amman: Dar Al-Fikr Publishers and Distributors.

Hakmi, Kholoud. (2019). Leadership patterns of academic management at Jazan University in the Kingdom of Saudi Arabia and their impact on the job performance of its employees, Journal of the College of Education at Jazan University, 35 (8): 29-47.

Dawani, Kamal. (2017). Educational Leadership, Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.

Al-Dijani, Sultan and Al-Azmi, Maha. (2021). Educational leadership patterns and their relationship to the ability to solve school problems in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers, Journal of Educational Studies and Research, 1 (2): 250-290.

Al-Saadi, Hamoud. (2020). The degree of practicing leadership patterns according to the path and goal theory among school leaders in Bisha Governorate, Journal of the Faculty of Education at Mansoura University, 5 (112), 285-312.

Salama, Saud. (2015). Contemporary trends in educational leadership: Leadership with love (management by motherly instinct), Future Horizons Journal, 1 (1): 272-261.

Al-Shafei, Nidal. (2016). The role of administrative leaders in promoting social responsibility in the education directorates in the Gaza Strip, (unpublished master's thesis), Academy of Administration and Policy, Gaza, Palestine.

Shaqdih, Fadia and Al-Maqdadi, Mahmoud. (2021). The Degree of Educational Supervisors' Practice of Path-Goal Theory and Its Relationship to Professional Growth of Teachers in Marka District, Al-Manara Journal for Research and Studies, 27 (3): 199-175.

Shaqdih, Fadia Ali. (2020). The Degree of Educational Supervisors' Practice of Path-Goal Theory and Its Relationship to Professional Growth of Teachers in Marka District, (Unpublished Master's Thesis), Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Shalash, Basil. (2015). The Impact of Leadership Styles According to the (Path-Goal) Theory on the Level of Organizational Loyalty of Human Resources, (Unpublished Master's Thesis), Syrian Virtual University, Damascus, Syria

Al-Ajarmah, Mofaq. (2012). Prevailing Leadership Styles among Private School Principals and Their Relationship to the Level of Education Quality from the Perspective of Teachers in the Capital Governorate of Amman, (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Jordan.

Al-Ajami, Hadi. (2020). The Degree of Practice of Capable Public Education Schools in Sharurah Governorate for Participatory Leadership and Its Relationship to Teachers' Achievement Motivation, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies at Najran University, 28 (4): 728 - 750.

Awda, Ahmed and Malkawi, Fathi Hassan. (1992). Basics of Scientific Research in Education and Humanities: Research Elements, Methods and Statistical Analysis, Irbid: Al-Kitabi Library.

Qarwani, Khaled Nazmi and Shalash, Basem Muhammad. (2018). The Degree of Availability of Leadership Skills among Secondary School Principals in Salfit Governorate in Palestine from the Perspective of Teachers and Principals Themselves, Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 8 (24): 24-41.

Al-Madhoun, Fadi Omar. (2012). The Effectiveness of Educational Leadership for Gaza Educational District Principals at UNRWA from the Perspective of School Principals in Gaza Governorates, (Unpublished Master's Thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

Al-Nashri, Hussein Al-Hassan Musa. (2020). Leadership Styles of Secondary School Principals and Their Relationship to Teachers' Motivation in Al-Qunfudhah Governorate, Egyptian Society for Reading and Knowledge, Kingdom of Saudi Arabia.

Al-Nuwaiqa, Atta. (2015). The Impact of Leadership Styles on Achieving Organizational Commitment of Ministry of Interior Employees, Journal of Administrative Sciences Studies, 42 (1): 45_64.

Warsh Agha, Muhammad. (2018). The Role of Leadership Skills in Developing the Organizational Structure of the Ministry of Education and Higher Education. (Unpublished Master's Thesis), Academy of Administration and Policy, Gaza, Palestine.

Second: Sources and references in English

7th editio

Akutey, A. (2021). **The path-goal theory of leadership**, USA: BlueCrest University College.

Arnold, R., & Fletcher, D. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in Elite. **Sport Journal of Applied Sport Psychology**, 23 (2): 15-36.

Connolly, M.; James, C.; & Fertig, M. (2017). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. **Educational Management Administration & Leadership**, (20): 1–16.

Farhan, B. (2018). Application of path-goal leadership theory and learning theory in a learning organization. **The Journal of Applied Business Research**, 34 (1): 13-22.

Garcia, E. (2011) **A tutorial on correlation coefficients**, information- retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.

Hallinger, P., Dongyu, L., & Wang, W. (2016). Gender differences in instructional leadership: A meta-analytic review of studies using the principal instructional management rating scale. **Educational Administration Quarterly**, 52 (4), 567-601.

واقع ممارسة القيادة التربوية وفق نظرية المسار والهدف لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55.

Michael, A. & Jambo, R. (2015). **The effective leadership skills for high schools' managers in the state of Plateau, Nigeria**

Mirlinda, B. (2018). Factors affecting the transformation of public administration, **JURIDICA**, 12 (3): 31-43.

Northouse, G. (2016). Leadership: **Theory and Practice**. London: Sage edge Publications.

Northouse, P.G. (2016). Leadership: Theory and Practice. Sage edge Publications, London

Orit, A., Izhak, F. & Elite, O. (2014). Empowerment amongst teachers holding leadership positions, **Teachers & Teaching: Theory & Practice**, 20 (6): 704- 720.