

العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر معلمي  
المدارس ببلدية سلوق

أ. محمود سليمان العشيبي / كلية الآداب والعلوم / سلوق - جامعة بنغازي  
د. عيسى رمضان محمد مخلوف / كلية الآداب والعلوم / الايبار - جامعة بنغازي



## الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر معلمي المدارس بلدية سلوق

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية السائدة ضد قادة المدارس الثانوية بلدية سلوق من وجهة نظر المعلمين ومعرفة الاختلاف في تحديد المعلمين للأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية وفقاً لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما طبقت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة لدراسة التي بلغ حجمها 180 معلم ومعلمة، وتم استخدام عدة وسائل إحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T.test، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أكثر الأساليب القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بلدية سلوق من وجهة نظر المعلمين الأسلوب التحويلي ثم الأسلوب الديمقراطي ثم الأسلوب التبادلي ثم الأسلوب الدكتاتوري ثم الأسلوب الترسلي، كما تبين أنه لا يوجد اختلاف في تحديد المعلمين للأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية وفقاً لمتغيري النوع والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الأساليب القيادية، قادة المدارس، التعليم الثانوي، المعلمين.

### Abstract :

The study aims to identify the prevailing leadership styles of high school leaders in the municipality of Seluq from the teachers' point of view and to know the difference in the teachers' identification of the leadership styles prevailing among high school leaders according to the variables of gender and academic qualification. For a study of 180 male and female teachers, several statistical methods were used, including the arithmetic mean, standard deviation, relative weight, and the T. test. The study reached the following results: The most prevalent leadership styles of secondary school leaders in the municipality of Seluk from the teachers' point of view are the transformational method, then the democratic method, then the reciprocal method, then the dictatorial method. The dispatching method and it was found that there is no difference in the teachers' identification of the leadership styles prevailing among high school leaders according to the variables of gender and academic qualification.

Key words: Leadership styles, School leaders, high school, Teachers.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

### مقدمة:

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين الذين يعملون من أجل تحقيق الأهداف التربوية فهي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية في ميادين الحياة كافة بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع، وهنا لا بد من وجود إدارة مدرسية قادرة على مواجهة كافة الخلافات والمتعارضات بين أعضاء الجهاز الإداري والعاملين فيها وأن يكون لديها القدرة على خلق جو من التعاون والتآلف بين العاملين في المدرسة.

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الحقل التربوي والتي أكدت على الدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة فيحل المشاكل داخل مدرسته، والتي عن طريقها يمكن تطوير الدور القيادي الذي يقوم به المدير، ومن ثم العمل على تحسين العمل التعليمي داخل المدرسة [16].

والقيادة التربوية الناجحة تحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، فعن طريقها يؤكد مدير المدرسة دوره القيادي، وذلك من خلال ما يستطيع القيام به بكل كفاءة في التعامل مع المواقف التربوية التي تظهر من حين لآخر، وقدرته العالية في استثمار هذه المواقف داخل مدرسته والعاملين فيها وتحويلها من مواقف هدامة إلى مواقف إيجابية تعمل على تطوير وتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة. والقيادة التربوية أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف العملية التعليمية دون إخلال بالنظام أو القانون أو العرف أو أمن الآخرين [33]. ونظراً إلى أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين، فهذا يعني أنه لا يوجد نمط قيادي ثابت يمكن تعميمه على جميع المدارس، لهذا يعمل كل مدير بالنمط الذي يراه مناسباً حتى يمكن عن طريقه التأثير والسيطرة على الآخرين، لذا نجد أن هناك عدة أنماط للإدارة تستخدم من قبل مدراء المدارس، على الرغم من تعدد الأنماط المستخدمة من قبل مديري المدارس إلا أن التصنيف الشائع للأنماط القيادية يتمثل فيما يلي: النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي. وهذا يعني أن القيادة التربوية تعتمد على النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة، لذا يجب على المدراء اختيار النمط القيادي الذي يستطيع معه العاملون في المدرسة التعامل مع المشاكل التي تواجههم بشكل مناسب ومن ثم العمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية ككل. لهذا رأى الباحثان ضرورة تناول موضوع القيادة التربوية في نطاق بلدية سلوق والتعرف على أهم أنماطها السائدة في مرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين بها، وحسب علم الباحثان فإن هذه الدراسة تطبق لأول مرة على بلدية سلوق.

### مشكلة الدراسة:

بما أن الاختلافات في وجهات النظر بين العاملين هو أمر طبيعي لا بد منه في كل مؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية نظراً لما تحويه من عدد كبير من العاملين، وكنتيجة طبيعية لاتصالاتهم وتفاعلاتهم بعضهم ببعض، فسوف يكون هناك تباين في الآراء والأفكار بينهم مما يؤدي بدوره إلى حدوث الخلافات بينهم، وهذا يفرض على مدير المدرسة أن يمتلك النمط القيادي المناسب الذي يمكنه من إدارة هذه الخلافات، وتحويلها من خلافات سلبية إلى مواقف إيجابية تعود بالفائدة على المدرسة ومن ثم العملية التعليمية بشكل عام.

وبصدور قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم (وزارة التعليم) تم إلغاء الثانويات العامة وإحلال الثانويات التخصصية بدلاً منها، وجعل عدد سنوات الدراسة في هذه الثانويات أربع سنوات، ثم ثلاث سنوات، و تم فتح بعض التخصصات، مما تطلب

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

الأمر ضرورة وجود إداريين متخصصين في إدارة هذه المدارس، ومن ثم صدور قرار وزير التعليم المرقم 2046 بشأن إعادة تفعيل الثانويات العامة وإلغاء الثانويات التخصصية بشكل تدريجي، الأمر الذي أدى إلى عدم الاستقرار في الجهاز الإداري، والذي قد يكون سبباً في نشوب الخلافات بين العاملين داخل هذه المدارس. مما يتطلب وجود القائد الذي يلعب دوراً رئيسياً في إدارة هذه الخلافات، فقد يكون القائد منتجاً للخلاف وقد يكون مؤجلاً لحدوثه، حتى يمكن له الاستفادة من نتائجه الإيجابية، وهذا يعني أن حل الخلاف أو إحدائه يفرض على القائد أن يمتلك بعض المهارات والقدرات التي تمكنه من توجيه الخلاف، فإذا كان القائد يتصف بالموضوعية على حساب الذاتية فسوف يوجه الخلاف وجهة معينة، وكذلك إذا كان يمتلك القدرة على استخدام السلطة فإنه يوجه الخلاف وجهة أخرى [10].

وهناك من يرى أن القائد الذي يمكنه إدارة الخلاف بشكل كفؤ يكون قادراً على تجميع العاملين وتوحيد جهودهم، وتخفيفهم على الأداء الجيد، أما المدير الذي يفتقر إلى مثل هذه القدرات فإنه يكبد المدرسة الكثير من التكاليف نظراً لعدم قدرته على إدارة الخلاف بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا يعني أن إدارة الخلاف بشكل سليم يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها وبدرجة عالية من الفاعلية [9].

وبالنظر إلى نتائج بعض الدراسات المرتبطة بالقيادة التربوية مثل دراسة (التاورغي 2007) و(منصور 200) نكتشف أن هناك ضعف في مستوى القيادة والأداء لدى مديري مدارس التعليم الثانوي خاصة في أداء المهام التخطيطية والإشرافية والإنسانية، وهذا قد يكون راجعاً للنمط القيادي المتبع من قبل مدرء المدارس، وهذا بدوره يؤدي إلى نشوب الخلافات بين العاملين بالمدرسة، وبالتالي ينعكس هذا على أدائهم في إدارة الخلافات بينهم مما يكون له آثاره السلبية على المدرسة في تحقيق أهدافها ومن ثم على العملية التعليمية بشكل عام [20-22].

من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر معلمي المدارس ببلدية سلوق؟
- 2- هل هناك اختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير النوع لدى المعلمين؟
- 3- هل هناك اختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (تربوي - غير تربوي) لدى المعلمين؟

### أهمية الدراسة:

نظراً للدور الذي تلعبه المدارس في بناء المجتمع، فقد أصبح من الضروري اختيار أفضل القيادات التي تأخذ على عاتقها مسؤولية إدارتها، وهذا ما يؤكد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأساس نجاحها وتألقها، لذلك فإن تحلف الإدارة في أي مجتمع من المجتمعات يرجع إلى عدم كفاءة القيادة وضعف قدرتها على أداء مهامها ووظائفها بشكل جيد. هذا ما يزيد من أهمية الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة في إدارة الخلافات بين العاملين سواء في حلها إذا كانت سلبية أو في استئثارها للاستفادة منها في بث الحماس وتشجيع التفكير والإبداع لدى العاملين، لهذا فإن أهمية الدراسة تتبلور فيما يلي:

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

- 1- تحاول هذه الدراسة مساعدة مديري مدارس التعليم الثانوي على كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية التي تحدث داخل مدارسهم، واختيار الأسلوب القيادي الأمثل لقيادة مدارسهم.
  - 2- توجيه اهتمام المسؤولين عن التعليم في ليبيا على ضرورة اختيار القادة الذين يمتلكون القدرات والمهارات والأساليب اللازمة كي يتولوا المناصب القيادية في إدارة المؤسسات التعليمية.
  - 3- تبين الدراسة الأساليب القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي ببلدية سلوق، ومثل هذه المواضيع تعتبر نادرة الدراسة في هذه البلدية.
  - 4- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن التعليم في ليبيا للتخطيط للمستقبل، وتقديم دليل للقيادة يمكن أن يساهم في معالجة الخلافات داخل المدرسة.
- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:**

- 1- التعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر معلمي المدارس ببلدية سلوق.
- 2- التعرف على الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير النوع لديهم.
- 3- التعرف على الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (تربوي - غير تربوي) لديهم.

### حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: معرفة الأساليب القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية سلوق.
- 2- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معلمي مدارس التعليم الثانوي العام .
- 3- الحدود المكانية: تشمل الدراسة جميع مدارس التعليم الثانوي العام الواقعة في نطاق بلدية سلوق.

### مصطلحات الدراسة:

#### الأسلوب أو النمط :

" هو السلوك الذي يتعاطاه القائد في تعامله مع الأفراد" [26]  
ويعرف بأنه " القدرة على قيادة جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة أو سائبة وقد تكون أيضاً بين المستويين، وهذا يعتمد على مستوى تمكن المعلم من كفاية القيادة، وهو ما يحتاج إلى خبرة وممارسة فعلية في عديد من المواقف" [1]  
بمعنى أنه السلوك أو الطريقة التي يسلكها القائد للتأثير على مجموعة من الأفراد التابعين له لتحقيق هدف معين، وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.

## القيادة Leadership

" هي درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية" [26]

أي أنها القدرة على التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف المؤسسة، وفق أساليب وإجراءات معينة يتخذها القائد من أجل قيادة الجماعة.

## الأساليب القيادية Leadership Styles

هي السلوكيات السائدة على القائد والغالبة في تعامله مع الأفراد والتي تدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها [26]

أي أنها الأساليب والسلوكيات التي يتبعها القائد في قيادة أفرادا لجماعة التابعين له، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة سعيد (2004) إلى التعرف على القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، والتركيز على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى:

- تبرز أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التربوية التي تقود العملية التربوية بشكل فعال نحو الشمول لمختلف أوجه الأنشطة التربوية والتعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة.

- تبرز أهمية وجود القائد التربوي في مؤسساتنا التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر.

- تتضح أهمية وجود القائد التربوي في مؤسساتنا التربوية الذي يمتلك مهارة التأثير في الآخرين من خلال القدرة على فهم العاملين معه والتعامل معهم بالمعاملة الحسنة ومراعاة خصائصهم وحاجاتهم وقدراتهم وميولهم . وهدفت دراسة فدوى (2005) إلى التعرف على مدى تمتع مدراء المدارس الثانوية التخصصية ببعض الخصائص القيادية ومدى دافعية مدرسيها نحو العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

- إن تمتع مديري مدارس الثانويات التخصصية بالخصائص القيادية موضع الدراسة من وجهة نظر المدرسين ذو مستوى مرتفع بشكل عام، وكذلك في كل مجال من مجالات الخصائص القيادية.

- يتميز مدرسو المدارس الثانوية التخصصية بمستوى عال من الدافعية للعمل في المجالات التي تم اختيارها بشكل عام وفي كل مجال على حده.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية ودافعية المدرسين نحو العمل بشكل عام، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من مجالات الخصائص القيادية ومجالات الدافعية فيما عدا مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فلا توجد بينه وبين مجال التنافس ذات دلالة إحصائية. وهدفت دراسة بشير (2005) إلى التعرف على مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي شعبية طرابلس بشكل عام، بالإضافة إلى مستوى القيادة التربوية في

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

المجالات الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال. وتكون مجتمع الدراسة من (188) مديراً ومديرة مدرسة موزعين على جميع المؤتمرات الشعبية الأساسية بشعبية طرابلس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- كان مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس بشكل عام جيد.  
- حصل مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس على مستويات قيادية تربوية متفاوتة نوعاً ما وفق مجالات الاختبار وكانت على النحو التالي مجال الموضوعية جيد جداً، مجال استخدام السلطة مقبول، مجال المرونة جيد جداً، مجال فهم الآخرين جيد، مجال معرفة مبادئ الاتصال جيد. في حين هدفت دراسة نواف (2008) إلى التعرف على الأنماط القيادية، وتوزيع السمات الشخصية (حسب مقياس جوردن للسمات) لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، وكذلك الروح المعنوية لدى المعلمين، وإذا ما كانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:  
- إن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم الأنماط القيادية التي يستخدمها مدراء المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

- إن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة وفقاً لمقياس جوردن للسمات، من وجهة نظر المعلمين.  
- الروح المعنوية السائدة لدى معلمي مدارس التعليم المتوسطة بالطائف كانت مرتفعة.  
- إن الأنماط القيادية المجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين. وهدفت دراسة العدواني(2013) للتعرف على أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تألفت من (600) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الباحثة استبانتيين الأولى للأساليب القيادية وتكونت من 34 فقرة موزعة 3 مجالات: النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط التسيبي، والاستبانة الثانية ترتبط بالضغوط التنظيمية وتكونت من (25) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الأسلوب أو النمط القيادي السائد لدى مديري المرحلة الثانوية هو الأسلوب الديمقراطي وجاء في المرتبة الثانية الأسلوب التسلسلي أما في المرتبة الأخيرة الأسلوب التسيبي.

مناقشة الدراسات السابقة: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع أغلب الدراسات السابقة فقد ركزت الدراسة على معرفة الأساليب السائدة لدى قادة المدارس الثانوية في تناولت أغلب الدراسات مستوى القيادة والمهارات القيادية والخصائص القيادية مثل دراسة كل من (سعيد2004، فدوى2005، بشير2005) في حين اتفقت دراستنا مع دراسة كل من(نواف2008، العدواني2013)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فأغلب الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في نوع العينة (معلمين) باستثناء دراسة (بشير2005) التي تناولت مدراء المدارس، كما اتفقت الدراسة بجميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من أفراد العينة، ومن حيث النتائج فقد اختلفت أغلب الدراسات مع الدراسة الحالية نتيجةً لاختلاف الأهداف وقد كانت نتائج دراسة(العدواني2013) هي الأقرب للدراسة الحالية.

**إدارة المدرسة الثانوية في ليبيا:**

عانت الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وغيرها من المراحل الدراسية في ليبيا الكثير من المشاكل والصعوبات ومررت بفترات عصيبة حتى أخذت مكاناً لها في العملية التعليمية في ليبيا.

ومنذ عام 1969 أصبحت إدارة المدرسة الثانوية تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة ومررت بالعديد من التطورات والتغيرات وذلك لارتباطها بالجانب السياسي للبلاد دون الأخذ في الاعتبار حاجات وإمكانيات البلاد، حيث أصبحت المدارس الثانوية ذات طابع عسكري أكثر من كونها مؤسسات تربوية تعمل على تربية النشء وإعدادهم الإعداد الأمثل حتى يكونوا أفراداً صالحين ومؤهلين لتولي المناصب القيادية في البلاد، فسياسة حكم الفرد التي كانت سائدة في قيادة البلاد، كانت تعمل على عسكرة التعليم وخاصة التعليم الثانوي، فتحوّلت المدارس والمؤسسات التربوية الثانوية والمتوسطة بشكل عام إلى ثكنات عسكرية، حيث أصبحت المدارس الثانوية في ذلك الوقت تسمى (بالثكنات التعليمية). وعلى من يقوم بإدارتها لا بد أن يكون من الضباط العسكريين.

ولكن بعد أن تعالت الأصوات المطالبة بتغيير سياسة التعليم وبعد الفشل الواضح في عسكرة التعليم الثانوي الذي ابتليت به الدولة في ذلك الوقت بعد فشلها في الحرب التي أعلنت على دول الجوار خاصة أتشاد وتم أسر العديد من طلاب الثانوية الذين تم الزج بهم في هذه الحرب، تم اتخاذ بعض الإجراءات من أجل إضفاء الصبغة المدنية على التعليم الثانوي في البلاد، غير أن سياسة عسكرة التعليم الثانوي لم يتم القضاء عليها بشكل نهائي، وأصبحت مدارس مدنية على أن تدرس فيها التربية العسكرية، وأن تعمل على غرس وتمجيد نظام الحكم السائد، فتم تغير النظام الإداري الذي من المفترض أن يسود المدارس الثانوية أسوة بالدول الأخرى، فأصبحت تسمى بالجماهيريات المصغرة بدلاً من المدارس، وأن تقوم بقيادتها مجموعة من الأفراد تسمى باللجنة الشعبية للجماهيرية المصغرة، كما تم النص عليه في 2 مارس، الذي عرف بإعلان قيام سلطة الشعب، وأصبح هذا النظام سائداً حتى عام (2001-2002)، بعد أن تم تطبيق نظام الثانويات التخصصية الواردة في البنية التعليمية الجديدة والتي تم اعتمادها عام 1982.

وبصدور قرار اللجنة الشعبية العامة ( رئاسة الوزراء 2006 ) تم إجراء العديد من التغيرات في الهيكل الإداري في المدارس الثانوية، على أن يتم تسمية المدارس بالمؤسسات التعليمية، ومدير المدرسة، بمدير المؤسسة التعليمية، بتولى إدارة المؤسسة التعليمية، وإذا كانت المدرسة تقدم خدمات في الفترة المسائية يتم تكليف نائب مدير المؤسسة التعليمية من نفس الجهة التي تتبع لها المؤسسة التعليمية [5].

ويختص مدير المؤسسة التعليمية بتسيير مهامها التعليمية الأساسية، وتسيير شؤونها الإدارية والمالية، ويشترط في من يكلف بإدارة مؤسسة تعليمية أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي وخبرة في مجال التدريس لا تقل عن (17) سنة، أو حاصلاً على إجازة التدريس مع خبرة عملية في مجال التدريس لا تقل عن (20) سنة، وتنطبق نفس الشروط على من يكلف نائباً لمدير المؤسسة.

**مفهوم القيادة التربوية:**

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ومتشابكة وهي واحدة من الظواهر التي يصعب وضع تعريف محدد لها وذلك لعلاقتها المباشرة بالسلوك الإنساني الذي يتصف بالتعقيد والتغير المستمر، فالإنسان يسعى دائماً إلى إشباع حاجة ما أو تحقيق هدف معين وذلك من أجل الحفاظ على كيانه واستمرار بقائه، ولكن مع مرور الزمن أصبح الإنسان يدرك أن هناك أهدافاً لا يمكن

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

تحقيقها بجهود فردية بل لا بد من وجود تعاون مع أفراد آخرين من أجل تحقيق هذه الأهداف من هنا بدأت تتكون الجماعات الإنسانية لتحقيق أهداف يتطلب إنجازها مجموعة من الأفراد، لذا زادت أهمية العمل الجماعي، الأمر الذي يتطلب تنسيق الجهود وتحديد المهام، وهذا يتطلب وجود شخص يقوم بتنسيق الأعمال وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعة الواحدة [27].

لهذا تُعد القيادة إحدى الظواهر الاجتماعية التي يصعب وضع تعريف محدد لها، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر بين العلماء والباحثين الذين اهتموا بدراسة هذه الظاهرة، لذا ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما يلي:

- عرفها علي (2006) بأنها " عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة " [19]

وقد عرفها سامي (2004) بأنها " استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل عملها" [11]

بينما يعرفها عبد الغفار وآخرون (2002) بأنها " القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية" [3]

وعرفها فان هورن وبراسكي (2009) بأنها " هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سبباً في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. ويعد التوجيه Directing هو جوهر عملية القيادة " [21].

وتعرف الدراسة الحالية القيادة التربوية بأنها عملية التأثير في الآخرين من خلال توجيه سلوكهم وتنسيق الأعمال وتوزيع الأدوار بينهم حتى يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية وعلى درجة من الدقة.

### أنماط القيادة التربوية:

تتعد السلوكيات والممارسات التي يسلكها قادة المدارس، فينتج عنها طابع معين يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة تسمى أنماطاً، وهذا يعني أن القادة لا يسلكون نمطاً واحداً في إدارة مدارسهم، بل يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر، ويرجع ذلك إلى اختلافهم في تعاملهم الشخصي والمهني ووسائلهم التربوية، ونتيجة اختلاف فلسفتهم وإعدادهم وتدريبهم وإلى نظرهم للإدارة، لهذا فهي متعددة تختلف باختلاف القائد والعاملين ومن هذه الأنماط ما يلي:

### - النمط الدكتاتوري (السلطي)

في هذا النمط يكون القائد متسلطاً ومستبداً، فهو مركز اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، ولا يأخذ في الاعتبار آراء العاملين معه، فهو غالباً ما يرسم الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المدرسة، وبالتالي يعمل على وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد طرق تنفيذها حتى تتحقق هذه الصورة، فهو يدير المدرسة تبعاً لرغباته الخاصة، فهو المسئول عن صنع القرارات.

وفي هذا النمط يقوم القائد بالتفتيش ومراقبة كل كبيرة وصغيرة في المدرسة، وبالتالي محاسبة كل من لا يقوم بتنفيذ القرارات التي يصدرها، وهذا يعني أن القائد لا يهتم بحاجات العاملين، وكل ما يهمله هو إنجاز وتنفيذ الأعمال المنوطة بهم من أجل ضمان سير العمل بالشكل الذي يريده القائد [7].

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

ومن خصائص القائد المتبع لهذا النمط ما يلي:

- القائد هو الذي يملئ جميع خطوات العمل على العاملين دون استشارتهم.
- يكون القائد علاقات شخصية مع بعض الأفراد العاملين معه في المدرسة.
- يقوم القائد بمدح أو نقد العاملين في المدرسة دون توضيح الأسباب [27].
- القائد هو الذي يضع سياسة عمل المدرسة، دون مشاركة العاملين في وضع هذه السياسة [27].

وأضاف نواف كنعان:

- محاولة بعض العاملين في المدرسة الحصول على اهتمام القائد والتقرب إليه وإرضائه حتى ولو كان هذا الأمر على حساب زملائهم.
  - يحاول بعض العاملين في المدرسة السيطرة على زملائهم، لكسب ثقة القائد.
  - كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات بين العاملين في المدرسة.
  - إشاعة الكراهية بين أفراد المدرسة والنقد اللاذع لبعضهم.
  - قبول رأي القائد حتى ولو كان خاطئاً وعدم القدرة على معارضته.
  - غياب التعاون بين العاملين، والعمل في جو يسوده الخوف والقلق وعدم الأمان [25].
- فالقائد الدكتاتوري يعتقد أن القيادة هي تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة وأن يعلم العاملون معه بما يجب عليهم عمله وكيفية أداء هذا العمل، فالقيادة في نظر هذا القائد هي عملية إصدار القرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من التنفيذ.

### النمط الديمقراطي (التشاركي)

يعتمد هذا النمط من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تعمل على إشباع حاجاتهم وخلق الروح المعنوية وحل مشاكلهم، فضلاً عن كونها تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات والمشاركة في صنع القرارات، فهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، إذا رأى فيهم القدرة على ممارستها بحكم خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للقيام بالمهام القيادية الهامة. وهذا يعني أن هذا النمط يقوم على احترام شخصية الفرد وينظر إليه على أنه الوسيلة والغاية، وأن القرار النهائي هو للأغلبية دون تسلط أو خوف، فالقائد الديمقراطي هو الذي لا يفرض رأيه على الآخرين بل يشجعهم على إبداء رأيهم ويناقشهم ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح الحلول والبدائل المناسبة لها.

ومن مزايا هذا النمط ما يلي:

- اهتمام القائد بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا مجرد أدوات للعمل وأن يكون حريصاً على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم وأن لا يكون ذلك على حساب العمل التربوي الرسمي.
- خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون يعمل بكل تفان وإخلاص.
- العمل على تنمية القيادات في المستويات الدنيا للمدرسة، وتضفي على العاملين فيها شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة حماسهم لتنفيذ هذه القرارات نتيجة لارتفاع معنوياتهم.

- شعور العاملين بالثقة بالنفس، والاعتزاز بثقة القائد، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.

- تقوية شعور الانتماء والالتزام للمدرسة والعمل بروح الفريق [19].

ومن عيوب هذا النمط القيادي ما يلي:

- إن المشاركة كركيزة أساسية للنمط الديمقراطي تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، والمشاركة ينظر إليها بعض القادة كغاية وليس وسيلة في حد ذاتها لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.

- إن القيادة الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بأراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم، أسلوب غير عملي، ولا يتلاءم مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

- إن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى الرفع من روحهم المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية، وبالتالي عندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه، يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجهم.

- إنه نمط متغير ويحتاج إلى وقت طويل من أجل اتخاذ قرار بصدد مشكلة معينة، الأمر الذي قد يترتب عليه ظهور العديد من المشاكل الناتجة عن طول وقت حل المشكلة الأولى [25].

وفي هذا النمط من القيادة يعطي القائد الكثير من وقته في تخطيط العمل وتقييمه مع كل الأفراد الذين قبلوا بحمل المسؤولية لتنمية ناحية من نواحي العمل بالمدرسة، ويعتبر القائد نفسه في هذا النمط أن من واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما يقومون بعمله، والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل، كما يقوم بمساعدتهم على تنفيذ خططهم وتقييمها.

### - النمط أترسلي (الفوضوي)

في هذا النمط يتخلى القائد عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، بمعنى أن القائد يتخلى عن المنصب القيادي عن طريق تفويضه السلطة لفرد آخر في جماعة العمل، وعادة ما يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد المدرسة فيترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه، كما يتركهم يواجهون حل المشكلات بمفردهم ويتهرب من تحمل المسؤولية، فينجم عن ذلك افتقار المدرسة والأفراد للضبط والتنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قيادتها، وبالتالي صعوبة توجيهها نحو تحقيق أهدافها.

ومن خصائص القائد التربوي وفقاً لهذا النمط ما يلي:

- يتخذ القائد قراراته اعتباطاً بلا تخطيط أو هدف أو بيئة.

- يمارس العاملون صلاحياتهم دون وعي أو مشورة منه.

- لا ينطلق القائد من فلسفة تربوية، أو وعي فكري في قيادته للمدرسة التي عهدت إليه أمانتها.

- يتصف بالمزاجية والفوضوية.

- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله.

- يؤمن بالوساطة والمحسوبية وإعداد الولايم في حل مشكلاته وتأكيد دوره [17].

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

فالقائد التربوي وفقاً لهذا النمط يرى أن القيادة هي إعطاء العاملين الحرية الكاملة، وترك برنامج المدرسة يسير وفق ما يراه العاملون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم بمشكلاته. غير أن هذا النمط من القيادة قد يكون أكثر فائدة في المؤسسات التي تمتلك عاملين على مستوى عالٍ من الكفاءة، كذلك عند اختيار القائد للشخص الذي سوف يفوض له السلطة يجب أن يكون على أساس الصحة والموضوعية نتيجة معرفته بكفاءته وخبرته.

### - القيادة التبادلية Leadership Exchange

يقوم هذا النمط من القيادة على التبادل القائم بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يعمل وفق هذا النمط على تشجيع وتقوية العلاقة بين العاملين والمدرسة، وذلك من خلال اعتماد القائد على أسلوب الثواب والعقاب.

- عادة ما يكون العاملون أصحاب إنتاجية عالية.

- غالباً ما تصرف المكافأة على قدر الإنتاج.

- العاملون الأقل إنتاجية، هم أقل مردود، وأقل مكافأة.

ومن أهم ما يميز القائد في هذا النمط القيادي أنه "محاور جيد بحيث أنه له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليديروا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم" [19].

### ومن أهم عوامل نجاح النمط التبادلي القيادي كما حددها (باس) فيما يلي:

- المكافأة المشروطة: بما أن القيادة التبادلية هي عملية تعزيز إيجابي تتم باتفاق القائد مع مرؤوسيه على أداء مهام معينة كي يحصلوا على المكافأة المتفق عليها، وهذا يعني أن المكافأة والعقاب هي من أهم أبعاد القيادة التبادلية.

- الإدارة بالاستثناء: وهذا يعني أن القائد وفق هذا النمط القيادي لا يتدخل في سير العمل من قبل المرؤوسين مادام هناك معايير للأداء يقيم بموجبها القادة سير عملية التنفيذ، وعندما يكتشف القائد أن هناك انخفاضاً في مستوى الأداء أو هناك تقصيراً في جانب معين يتطلب منه التدخل وذلك من خلال استخدام أسلوب العقاب [28].

### - القيادة التحويلية:

يعرف هذا النمط من القيادة بأنه "النمط القيادي القائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين العاملين في المدرسة باتجاه المهنة والمدرسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل" ويقوم هذا النمط من القيادة على مبدأ التغيير المستمر في المدرسة، بمعنى نقلها من حالتها الراهنة إلى الحالة المثلى، وهي مظهر من مظاهر القيادة الإيجابية الذي يقوم على أساس تحديد نمط الاتجاهات للناس وفقاً لمبدأ المشاركة. والقادة التحويليين يؤمنون بقوة قناعاتهم ويوضحون تماماً رؤيتهم للمستقبل بشكل يجعل أتباعهم يبنون قناعاتهم الراسخة كما يفعلون هم أنفسهم وبذلك يضمنون فرصاً أكبر للنجاح.

ويركز هذا النوع من القيادة على سلوك القائد وتصرفاته والمتمثلة فيما يلي:

- إدراكه الحاجة إلى التجديد والتغيير نحو الأفضل.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

- إيجاد رؤية ورسالة واضحة ومحددة.
- إحداث التغيير الإيجابي في المدرسة التي يقودها.
- يتوافر لديه معايير مرتفعة للنجاح.
- إدارته للعاملين وتزويدهم بالمعاني والقيم.
- عمله على نقل رؤوسه نقلة حضارية [24].
- ومن أهم سمات هذا النمط من القيادة ما يلي:
- تعتمد القيادة التحويلية على مبدأ المنافسة بين العاملين، كما يعمل على دعم تطورهم والرفع من مستوى أدائهم للوصول إلى أقصى درجات الأداء، وإكسابهم الثقة بأنفسهم.
- يلتزم بجوانب العمل المتقن متمثلاً في العدالة وصدق التعامل واحترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح.
- الاهتمام بعمليات تقييم العاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين وأيضاً الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
- أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازناً مع الإنتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين وأن لا يكون التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر.
- للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المدرسة من خلال تعاملها الواعي والإيجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.
- إن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى المدارس الوصول إليها وتحقيقها من خلال وسائل متعددة، لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي مستقبلاً.
- الاهتمام ببناء القيادة البديلة وهذا أمر مهم جداً لاستمرارية عمل المدرسة بوتائر عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب من سلس ومقنع للجميع ولا يثير الحساسيات بسبب محاباة أفراد معينين، أي أن يتم التركيز على الكفاءة [28].

### العوامل المؤثرة في القيادة التربوية:

هناك عدة عوامل تؤثر على العملية القيادية، سواء أكانت هذه العوامل تتعلق بالقائد نفسه، أم بالمرؤوسين، أم بالموقف، ومن هذه العوامل ما يلي:

#### - العوامل الخاصة بالقائد:

إن سمات القائد الفطرية كانت أو المكتسبة تؤثر في فاعلية القائد، وفي مدى تأثيره في سلوك أتباعه وعلى بقية عناصر الموقف القيادي، ويدخل ضمن هذه السمات (جنس القائد، عمره، طوله، وزنه، مدى ثقته بنفسه، قوة إرادته، قدرته على ضبط ذاته، قدرته على تطبيق الأسس والأساليب الإدارية في قيادته للجماعة.

وهذا يعني أن هناك عدة عوامل تؤثر في سلوك القائد منها ما يلي:

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

- القيم التي يؤمن بها القائد: إن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها القائد لها تأثير كبير في اختيار النمط الذي سوف يتعامل به القائد مع مرؤوسيه.

- ميول القائد الشخصية: إن الميول والاتجاهات التي يؤمن بها القائد تلعب دوراً كبيراً في اختيار القائد للنمط الذي سوف ينتهجه سواء أكان النمط ديمقراطياً، أم تسلطياً، أم فوضوياً.

- ثقة القائد بمرؤوسيه: إن القادة يختلفون في درجة الثقة بمرؤوسيهم، وهذا الاختلاف في درجات الثقة يفرض على القائد أن يتبع النمط القيادي المناسب مع مرؤوسيه [14].

### - العوامل الخاصة بالعاملين

هناك مجموعة من العوامل الخاصة بالعاملين يمكن أن يكون لها تأثير في اختيار القائد للنمط القيادي في قيادة المجموعة منها:

- درجة تماسك الجماعة

- مدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب

- قدرات أعضاء الجماعة ودوافعهم وإنتاجيتهم

- نظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بمقدراتهم

- مدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها

- توافر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

وهذه العوامل تختلف من فرد لآخر، وهذه الاختلافات هي التي تجعل القائد يختار النمط القيادي الذي يراه مناسباً في قيادته للمجموعة.

### - العوامل الخاصة بالموقف :

هناك مجموعة من العوامل الموقفية التي تجعل القائد يتبع نمطاً قيادياً لإدارة المجموعة بالشكل الذي يراه مناسباً لبلوغ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها منها:

- القيم والتقاليد السائدة في المدرسة: بمعنى أن لكل مدرسة قيماً وتقاليد سائدة بين الأفراد الذين يعملون بداخلها، لهذا فإن أي قائد جديد يعرف وبسرعة أن هناك أنماطاً سلوكية سائدة ومقبولة بين أفراد المدرسة، وهذا يفرض عليه إتباع نمط لا يتناقض مع هذه القيم وحتى لا يخلق لنفسه الكثير من المشاكل والعراقيل في قيادة المدرسة.

- كفاية جماعة المدرسة: هذا يفرض على القائد قبل أن يفرض سلطات اتخاذ القرارات أن يأخذ في الاعتبار مقدار كفايات أفراد المدرسة الذين يعملون معه.

- طبيعة المشكلة ذاتها: إن المشكلة نفسها التي يسعى القائد إلى حلها تفرض عليه مدى مقدار مشاركة العاملين معه في حلها، وبالتالي إذا كانت المشكلة خارج نطاق إمكانيات وقدرات المرؤوسين فإن ذلك يسبب لهم نوعاً من الإحباط، فإذا أوكلت إليهم فإن ذلك يؤدي إلى نتائج عكسية لمشاركة المرؤوسين.

ومع تعقد المنظمات الحديثة وتقدم التكنولوجيا أصبحت عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أمراً ضرورياً لأن الأمر قد يتطلب إشراك عدد كبير من الأخصائيين في حل هذه المشاكل، كل ذلك يفرض على القائد اختيار النمط المناسب لقيادة مدرسته.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

-**الضغوط الزمنية:** يعد عامل الزمن من أكثر العوامل تأثيراً على القائد، وهذا يعني أن القائد لا يعتمد على الآخرين في اتخاذ القرارات ذات الطابع السريع والمباشر.

كذلك كلما اتسمت الأوضاع في المدرسة بالاستقرار المستمر كلما اتجه القائد إلى اختيار النمط ألتشاركي في اتخاذ القرارات، وكلما كانت المدرسة تتصف بالزعات وعدم الاستقرار كلما اتجه القائد إلى الاعتماد على نفسه أو استخدام السلطة (النمط التسلطي).

كما أنه توجد عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في القيادة التربوية بشكل عام وعلى المدرسة بشكل خاص ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من مركزية أو لامركزية واستقلال وصلاحيات لسلطات الحكم المحلي.

- مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.  
- القيم الدينية والخلفية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلبة من مؤسساتهم التربوية ومن مدرء مدارسهم أن يقوموا به في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.

- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح به لمديريات أو مراقبات التعليم من استقلال ولامركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم.

- نوعية التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.  
- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية، ومدى ما يملكه المسئولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة، ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية إدارة التعليم ولتفويض بعض الاختصاصات الإدارية للوحدات المدرسية.

- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقييم لأعمال قادة المدارس التابعة لها.  
- مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ومدى كفاءة العاملين من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال الإدارية ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة.

- مدى ما يمتلكه قادة المدارس من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعملهم ورغبتهم في إشراك العاملين في مسؤوليات وسلطات إدارية [27].

### الإجراءات المنهجية:

#### منهج الدراسة:

وبما يتناسب مع أهداف الدراسة فقد وجد الباحثان أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب فعن طريقه يتم التعرف على آراء، واتجاهات، ومعتقدات، وقيم، ودوافع سلوك أفراد المجتمع اتجاه قضية ما، أو حدث معين، وفي هذا النوع من مناهج البحث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المبحوثين، ويُعد هذا الأسلوب أكثر ملائمة للبحوث الوصفية، أو التنبؤية [24].

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية سلوق، وقد حصل الباحث على البيانات الخاصة بعدد مدارس التعليم الثانوي العام وعدد معلمي هذه المدارس من مكتب المراقبة والخدمات التعليمية سلوق 2021/2020. وقد بلغ عدد المدارس الثانوية (7) مدارس، أما عدد المعلمين في هذه المدارس فقد بلغ (366) معلم ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية التابعة للمكاتب مراقبة الخدمات التعليمية سلوق.

### عينة الدراسة:

بعد حصر مجتمع الدراسة تم سحب عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ببلدية سلوق وفقاً لجدول (كرجسي ومرجان) بلغ حجمها (190) معلم ومعلمة، وبعد توزيع الاستمارات تبين أن هناك فاقد يقدر بـ 10 استمارات، وبهذا أصبح حجم العينة (180) معلماً ومعلمة، موزعين على مختلف مدارس الثانويان العامة ببلدية سلوق، أي بنسبة مئوية (49%) تقريباً من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يبين ذلك:

### جدول رقم (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة على معلمي المدارس

الموزعة	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالحة
190	10	180	0	180

### خصائص العينة حسب النوع:

وكما هو معروف صنفت عينة الدراسة إلى ذكور وإناث، والجدول رقم (2) يبين ذلك:

### جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع

ت	النوع	العدد	النسبة
1	ذكور	68	38%
2	إناث	112	62%
	المجموع	180	100%

يتبين من الجدول رقم (2) أن عدد أفراد العينة من الذكور أقل من الإناث فقد بلغ عدد الذكور 68 وبنسبة (38%)، بينما بلغ عدد الإناث 112 وبنسبة (62%).

### خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

صنفت العينة وفق المؤهل العلمي إلى تربوي وغير تربوي والجدول رقم (3) يبين ذلك:

### جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	تربوي	119	66%
2	غير تربوي	61	33%
	المجموع	180	100%

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

يتبين من الجدول رقم (3) أن أكثرية أفراد العينة من المؤهلين تربوياً فقد بلغ عددهم 119 ونسبة (66%)، بينما بلغ عدد الغير مؤهلين تربوياً 61 ونسبة (33%).

### أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتكونت الاستبانة من جزئين الأول يحوي البيانات الأولية للعينة، أما الجزء الثاني فقد تضمن البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الأساليب القيادية) حيث تكون من عدة مجالات هي: الأسلوب التحويلي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب التبادلي، الأسلوب الدكتاتوري، الأسلوب الترسلّي.

### صدق الأداة:

ويعرف الصدق بأنه "مدى نجاح الاختبار في القياس، والتشخيص، والتنبؤ بميدان السلوك الذي وضع الاختبار من أجله، أي أن الاختبار صادق لأنه يقيس ما وضع لقياسه" [3].

وقد اعتمد الباحثان على الصدق الظاهري، حيث قام بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين ومن ذوي الخبرة، يطلق عليهم المحكمين. وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى حذف بعض الكلمات التي لا تعطي أي إضافة على العبارة، وأن كانت الإجابة على الاستبانة بثلاثة بدائل (أوافق، أحياناً، لا أوافق)، حيث أعطيت الإجابة، أوافق (3)، أحياناً (2)، لا أوافق (1)، وانتهت الاستبانة إلى الصورة النهائية والتي تم تطبيقها على أفراد العينة.

### ثبات الأداة.

يعد الثبات شرطاً ضرورياً لمعرفة مدى دقة المقياس في جمع البيانات، لذا فإن مصطلح الثبات يعني مدى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه، فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المبحوثين، وتوجد عدة طرق لقياس معامل الثبات، منها الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة الصور المتكافئة، وطريقة التجزئة النصفية، ومعادلتا كود وريتشاردسون، بالإضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ التي تم الاعتماد عليها لحساب معامل ثبات أداة الدراسة. حيث تم اختبار عينة للثبات من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ حجمهما (25) معلم ومعلمة، حيث وصلت قيمة الثبات (0.88)، وهذه القيمة تدل على ثبات الاستبانة وموضوعيتها وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة وتميزها وإدخالها للحاسب الآلي، تم معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي تعرف باسم (SPSS)، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية: معامل اختبار ألفا كرونباخ، لحساب ثبات أداة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستخراج ترتيب الأساليب القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة ببلدية سلق، اختبار T.test لمعرفة الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لتغيري النوع والمؤهل العلمي لديهم.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

### نتائج الدراسة:

الهدف الأول: التعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية سلوق من وجهة نظر المعلمين.

بهدف التعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام ببلدية سلوق من وجهة نظر المعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس على أداة الدراسة، ويوضح الجدول (4) ترتيب الأساليب القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية سلوق.

جدول رقم (4) يبين ترتيب الأساليب القيادية كما يدركها معلمي المدارس الثانوية

الأنماط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
النمط التحويلي	2.40	0.55	80	1
النمط الديمقراطي	2.32	0.42	77.3	2
النمط التبادلي	2.17	0.32	72.3	3
النمط الدكتاتوري	1.89	0.44	63	4
النمط أترسلي	1.80	0.38	60	5

يتبين من الجدول السابق أن النمط التحويلي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) ووزن نسبي قدره (80)، وجاء في المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بمتوسط قدره (2.32) ووزن نسبي (77.3)، وجاء في المرتبة الثالثة النمط التبادلي بمتوسط حسابي قدره (2.17) ووزن نسبي (72.3)، وجاء في المرتبة الرابعة النمط الدكتاتوري بمتوسط حسابي قدره (1.89) ووزن نسبي (63)، في حين احتل الترتيب الأخير النمط أترسلي وبتوسط حسابي قدره (1.80) ووزن نسبي (60)، وهذا يعني أن النمط التحويلي هو الأسلوب القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي ببلدية سلوق من وجهة نظر معلمي المدارس.

وتدل هذه النتيجة على أن المديرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية ببلدية سلوق يمارسون أنماطاً قيادية تقوم على المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات ويراعون الجانب الإنساني لدى العاملين بالمدرسة، وربما يرجع السبب إلى تلقي المديرين للدورات التدريبية والإعداد الإداري والتربوي والتأكيد على ممارسة الأسلوب القيادي المناسب لمؤسساتهم مما أدى بالمديرين لاستخدام هذه الأنماط. وهذه النتيجة كانت قريبة من دراسة (العدواني 2013)، والتي أكدت أن الأسلوب القيادي السائد لدى مديري المرحلة الثانوية هو الأسلوب الديمقراطي.

الهدف الثاني: التعرف على الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً

### لمتغير النوع.

بهدف التعرف على الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير النوع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة واستخراج قيمة (T)، والجدول رقم (5) يبين ذلك:

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "T" لمعرفة الاختلاف في وجهة نظر المعلمين في تحديد الأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير النوع

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأساليب القيادية	ذكور	68	3.7121	.58126	1.751	.082	غير دالة
	إناث	112	3.5641	.52995			

قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (178) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (178) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من خلال استعراض بيانات الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ(3.7121) وبانحراف معياري(.58126)، بينما بلغ متوسط للإناث(3.5641) وبانحراف قدره(.52995)، وبلغت قيمة "T" المحسوبة(1.751) وهي بالتالي أصغر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم للأساليب القيادية لدى قادة المدارس الثانوية، وأن كلاهما يرون أن الأسلوب القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية ببلدية سلوق هو الأسلوب التحويلي والديمقراطي.

الهدف الثالث: التعرف على الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (تربوي-غير تربوي).

بهدف التعرف على الاختلاف في تحديد المعلمين للأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة واستخراج قيمة (T)، والجدول رقم(6) يبين ذلك:

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "T" لمعرفة الاختلاف في وجهة نظر المعلمين في تحديد الأساليب القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأساليب القيادية	تربوي	119	3.6717	.52993	-1.670	.080	غير دالة
	غير تربوي	61	3.5193	.58685			

قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (178) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (178) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من خلال استعراض بيانات الجدول رقم(6) أن المتوسط الحسابي للمؤهل التربوي بلغ(3.6717) وبانحراف معياري(.52993)، بينما بلغ متوسط الحاصلين على المؤهل غير التربوي(3.5193) وبانحراف قدره(.58685)، وبلغت قيمة "T" المحسوبة(-1.670) وهي بالتالي أصغر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف بين المعلمين ذوي

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

المؤهل التربوي والمعلمين ذوي المؤهل الغير التربوي في تحديدهم للأساليب القيادية لدى قادة المدارس الثانوية، وأن كلاهما يرون أن الأسلوب القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية ببلدية سلوق هو الأسلوب التحويلي والديمقراطي.

### التوصيات والمقترحات

- مراعاة إعادة النظر في معايير اختيار قادة المدارس.
- تعريف قادة المدارس بالأساليب القيادية المختلفة ومزايا وعيوب كل نمط من هذه الأنماط.
- نظراً لعدم وجود معاهد أو كليات متخصصة في إعداد القادة التربويين يجب إجراء دورات تدريبية للقادة التربويين الراغبين في تولي منصب إدارة المدرسة.
- مراعاة إجراء تغيير في منصب إدارة المدرسة كل أربع سنوات على الأقل.
- أن يكون هناك تقييم مستمر لقادة المدارس كل نهاية عام دراسي.
- على القادة التربويين عدم التركيز على استخدام نمط واحد من الأنماط القيادية في إدارة مدارسهم، لان النمط الذي يمكن أن يناسب موقفاً تربوياً معيناً قد لا يناسب موقفاً تربوياً آخر.
- يجب أن يخضع كل من يرغب في تولي منصب مدير المدرسة لدورات تدريبية خاصة بالقادة التربويين حتى يتم إنشاء معاهد أو كليات تختص بهذا الموضوع.
- يجب أن يكون المتقدمون لتولي منصب إدارة المدرسة من أصحاب الخبرة والكفاءة العالية.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

### المراجع

- 1- أحمد حسين اللقاني، وعلي أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب، 2003.
- 2- أحمد فتحي أبو كريم: السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جرش بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الرابع والثلاثون، الجزء الثالث، 2010.
- 3- العجيلي عصمان سرکز، وأعياد سعيد أمطير: البحث العلمي وأساليبه و تقنياته، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، 2002.
- 4- القيادة الإدارية وأنواعها: انظر الموقع ([www.Kenanaonline.net](http://www.Kenanaonline.net) / page / 9159)
- 5- اللجنة الشعبية العامة، قرار رقم ( 29 ) لسنة ( 2006 ) لائحة تنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية.
6. بشير شعبان الزر زاح: مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس وفقاً لتغيرات الخبرة والتخصص والعمر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الفاتح- طرابلس، 2005.
- 7- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 8- حنان ناصر العدواني: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
- 9- حسن شحاته، وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي - إنجليزي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- 10- حسين محمد عبد الرازق: العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم أصول التربية، معهد البحوث و الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، 2008.
- 11- حسين محمد علي عبد الرازق: العلاقة بين القيادة وأساليب وإدارة الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة، محافظة القاهرة، أطروحة دكتوراه، قسم أصول التربية،معهد الدراسات التربوية ،جامعة القاهرة، 2008،
- 12- سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة: ط2، عمان، دار الفكر، 2004.
- 13- سعيد بن فالح المغامسي: القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 54، الجزء الأول، يناير، 2004.
- 14- سليم عبد ربه محمود أحمرى: الدور الإداري والقيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي في شعبية الجبل الأخضر وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قار يونس، بنغازي ، 2007.

## العدد الواحد والخمسون / أبريل / 2021

- 15- طارق عبد الحميد ألدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان، دار الفكر، 2005.
- 16- ظاهر محمود كلا لده: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهرات للنشر والتوزيع، 2002.
- 17- عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة، دار الثقافة، 1991.
- 18- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2004.
- 19- عبد الغفار وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع إفييه، 2002.
- 20- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 21- عبد العزيز حمد منصور: الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين المدرسين والمدارس في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قار يونس، 2000.
- 22- فان هرون وبراسكي: الإدارة والقيادة والتميز، ترجمة هند رشدي، القاهرة، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2009.
- 23- فاطمة سعد التاورغي: القيادة الإدارية عند مديري مدارس التعليم العام تقييمها ومقترحات تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بنغازي، 2007.
- 24- فدوى فرج أبريك العربي: بعض الخصائص القيادية لمديري مدارس الثانويان التخصصية وعلاقتها بدافعية المدرسين نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قار يونس، بنغازي، 2005.
- 25- محبوب عطية الفاندي: مناهج البحث الاجتماعي طرق التصميم وأساليب التنفيذ، بنغازي، دار الفضيل للنشر والتوزيع، 2012.
- 26- محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريز، 2006.
- 27- محمود عيد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأتمات القيادة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 28- نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 29- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأتمات القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.
- 30- هادي مشعان ربيع: الإدارة المدرسية والأشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 31- هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- 32- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد، 2006.
- 33- حسن محمد حسان، ومحمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.