

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان " دراسة تحليلية "

أ. سبيت بن سالم بن جمعة المشرفي *

المقدمة

يعتبر مدير المدرسة العضو المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العضو الفعال في العملية التربوية ، به تبدأ حركات التطور والإصلاح في عديد من المجالات التربوية، وفي عالمنا المعاصر وفي ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي والحراك الاجتماعي ومطالب التربية المتزايدة ، يواجه المدير عديد من الصعوبات التي تؤثر على أدائه ، مما يتطلب الاهتمام بإعداده والارتقاء بمستواه، ورفع كفاءته المهنية ، حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عمله التربوي ، لذا لابد من طرح قضايا مديري المدارس الثانوية بشكل موضوعي، حتى يتم التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تحسين وتطوير أدائهم ، والتي يمكن من خلالها التعرف على مواطن الضعف والخلل لديهم ، والوقوف على احتياجاتهم ورغباتهم من أجل الوصول إلى نتائج من شأنها الإسهام في تطوير أدائهم المهني.

ولقد تبين أن الإدارة المدرسية الحديثة تستند على أسس علمية تنظم العمل في المدرسة وتوجهه ، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق دوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة ، وأشار نبراي كما أورده (العمارة، ٢٠٠٢ ، ص ٩٥) بأن مدير المدرسة يمارس دورين، وحددهما بالدور الإداري والدور

* مسجل بشهادة الدكتوراه في كلية علوم التربية - جامعة محمد الخامس بالرباط

القيادي، وأن هذين الدورين يختلف أحدهما عن الآخر من حيث مركز السلطة، والاهتمام والهدف . فالمدير طبقاً لدوره الإداري يستمد سلطته من المركز الوظيفي والقانوني، ويسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويهتم بالمحافظة على الاستقرار، كما يستمد ذلك المدير - كقائد تربوي - سلطته من قدرته في

التأثير على العاملين معه وإمكانياته في نظرته المستقبلية والتجديد والإبداع. ولقد حددت المهمة الأساسية لمدير المدرسة في إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية وماتضمنه من نواب، ومساعدين، فالمدير يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة، ومع أعضاء المجتمع الخارجي مثل أولياء أمور الطلبة، والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة، والمدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي (الإدارة التعليمية الوسطى) والمدرسة، وله ادوار مختلفة في المدرسة، إذ أنه يرشد ويوجه، ويوصل المعلومات، و يصدر التعليمات، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح أو الأخ النصير، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين. (محمد عابدين ، ٢٠٠١، ص ٤٨)

وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي، ولذلك أظهرت الكثير من النظم التعليمية في البلاد النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً به، لما له من دور مهم في تنشئ الشباب خلال فترة المراهقة، حيث يمر الطلاب في هذه الفترة بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم، كما ترسى قواعد علاقاتهم الاجتماعية. ومن هنا فالمدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نمواً سليماً، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية و الفعالة في تقدم المجتمع (حجاج، ١٩٩٠).

مشكلة الدراسة

إن التطور الذي شهده نطاق التعليم في السلطنة ، هو تطور هائل بمعنى الكلمة ، فقد تضاعفت أعداد المدارس أكثر من ثلاثمائة مرة خلال الثلاثين عاما الأخيرة (الكتاب الإحصائي السنوي ، وزارة الاقتصاد الوطني، ٢٠٠٠) .

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات إثارة للجدل في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء لتنمية وتدريب القادة، وتزويدهم بمفاهيم واتجاهات علوم الإدارة الحديثة، ورفع مستوى قدراتهم، وتحسين أدائهم. (العتيبي ٢٠٠٣ ، ص ٣)

ومع هذا النمو السريع كان من المتوقع أن تسعى جميع الأوساط التربوية الحاضنة للإدارات التربوية إلى تحسين و تطوير دور العاملين فيها ، خاصة مديري المدارس لما لهم من دور أساسي وفعال في العملية التربوية فإذا ما حسن أداؤهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية التعليمية ، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ذات مخرجات جيدة لذلك كانت المشكلة الأساسية لبحثنا تدور حول الإجابة عن السؤال الآتي :ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان ومدى علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى كالجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية. ، لذلك تكمن مشكلة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- كيف يمارس مديرو و مديرات المدارس الثانوية مهامهم القيادية (الإدارية و الفنية) المتعلقة بالتعليم والتعلم ، الموارد البشرية ، الروابط مع المجتمع ، إدارة الموارد المادية ، التخطيط ، شؤون الطلبة ، إثراء المنهاج ؟

- هل تختلف ممارسة مديري المدارس و مديراته لمهامهم القيادية باختلاف كل من : الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية ، البناء المدرسي ؟

أهمية البحث

إن عمل مدير المدرسة الثانوية - بوصفه قائداً تربوياً في مدرسته - ذو أهمية كبيرة و يمثل عمله الصدارة بين جميع العوامل التي تتوقف عليها العمليات التعليمية و التربوية، و بشخصيته واستعداداته ومهاراته و كفاءته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي .

كما أن نجاح أي تنظيم مؤسسى يتوقف على الطريقة التي يدار بها ، و كل نظام تربوي مرهون بنوعية القيادة التربوية و فاعليتها و قدرتها على توجيه نشاطها التربوي لتحقيق الأهداف المرسومة لها .

وبناء على ما تقدم فإن البحث الحالي يعد محاولة لتوضيح أفضل الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية وفق المتغيرات السابقة ، ومن هنا يمكن أن نلخص أهمية البحث فى النقاط التالية :

١ - أهمية موضوع القيادة التربوية التي تؤثر فى سلوك المعلمين و جميع العاملين فى المدرسة الثانوية .

٢-أهمية المرحلة الثانوية باعتبارها المرحلة التي تنمي الشباب فى مرحلة المراهقة وهي المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية .

٣-التعرف على أنماط القيادة القيادة التربوية الفعالة لدى المديرين والمديرات ، والوقوف على ما تحققه المدارس الثانوية من مستوى لاتخاذ الإجراءات المناسبة و معالجة نواحي الضعف و تطوير نواحي القوة عند المديرين و المديرات .

٤-الإفادة من نتائج البحث للتخطيط للمستقبل و خاصة فى مجال البرامج التدريبية للإدارات المدرسية .

٥-إمكانية زيادة خبرات مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظه عدن فى جوانب إدارية جديدة لم يطلعوا عليها من قبل .

٦- التعرف على القدرة التربوية للمديرين والمديرات على المستويين
التطبيقي و العلمي .

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على

- النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة
نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
- الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية
تبعاً لمتغير (الجنس / ذكور / إناث) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)
بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية وفق الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)
بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية وفق
متغير الخبرة العملية ؟

حدود البحث

- الحدود البشرية :مديرو ومديرات المدارس الثانوية.
- الحدود الزمنية :العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤
- الحدود المكانية :المدارس الثانوية في سلطنة عمان

مصطلحات الدراسة

مدير المدرسة

هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة
المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية
والمالية . (أحمد حجي ، ٢٠٠٠، ص ٣٦٥)
التعريف الاجرائي : هو الشخص الذي يقوم بتأدية وظائف ومهام إدارة
المدرسة الثانوية مع مجموعة من العاملين معه لتحقيق الأهداف التربوية
التعليمية .

المدرسة الثانوية

المدرسة التي بها صفوف ثانوية مكتملة أو بها الصفان الأول و الثاني الثانوي (اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام ، وزارة التربية و التعليم ، ١٩٩٣ ، ص ٥) .

التعريف الإجرائي : هي المرحلة الدراسية التي تأتي بعد المرحلة الإعدادية تقبل فيه خريجو الدراسة الإعدادية ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات يلتحق فيها الأفراد ضمن الفئة العمرية (١٦ - ١٨)

القيادة

عرفها كيلي (Kelly 1996 , P . 4) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ضمن الجماعة و تعتبر الوظيفة الثالثة للإدارة المدرسية بعد التخطيط و التنظيم ، وهي تتجاوز كونها سمات خاصة بالمدير إلى كونها عملية تفاعل بين عدد من العوامل منها القائد ، والمرؤوسين ، والمواقف التي تمارس فيها وظيفة القيادة ، و تختص القيادة بالإشراف على المرؤوسين و توجيههم ، و دراسة احتياجاتهم و تحضيرهم للعمل و للأداء بإتقان .

(ضياء الدين زاهر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٧)

النمط القيادي

التعريف الاجرائي : هو النمط أو الأسلوب الذي يمارسه ويتبعه في سلوكه مدير المدرسة الثانوية بالتعامل مع المشرف الإداري و أعضاء الهيئة التدريسية والذي تحدد نوعه استجابة عينة البحث على فقرات استبانة .

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري

تتفاوت المدارس في مستوى أدائها ، و قدرتها على تحقيق أهدافها ، و يعود ذلك لعدد من الأسباب يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة .

ومن المتفق عليه بين المهتمين بالتعليم أن الإدارة تمثل أداة تطوير أساسية للمجتمع المعاصر، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى مؤسساته و قطاعاته الفرعية . و أن الفرق بين الدول المتقدمة و الدول النامية هو فرق أساسي في الإدارة بالدرجة الأولى .

ماذا يقصد بإدارة المدرسة الثانوية

الإدارة المدرسية من علوم العصر التي حققت نجاحاً كبيراً في التقدم الإقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة. حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي المحدد الأوحد لتقدم المجتمعات ، بقدر كيفية استخدامه ذه الموارد واستثمارها عنطري قإدارتها بالقوي البشرية ، والإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية ، وهي الطريقة التي تداربها المدرسة لتحقيق أهدافها. وهي ليستغاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غايات تربوية.

تقسيم مستويات الإدارة في النظام التعليمي كما هو موضح في الشكل رقم (١).

شكل رقم (١) مستويات الإدارة التعليمية

الإدارة	المستويات
وزارة التربية والتعليم	العليا
مديريات التربية والتعليم	الوسطى
الإدارات التعليمية	
القطاعات التعليمية	
الإدارات المدرسية	الدنيا
إدارات الفصل الدراسي	

وإذا كانت الإدارات التعليمية العليا مسئولة عن وضع السياسات التعليمية، وتصميم البرامج، واتخاذ القرارات، فإن الإدارة المدرسية تكون مسئولة عن تنفيذ هذه السياسات، وتحويلها إلى واقع عملي وممارسة. بمعنى آخر تشير الإدارة المدرسية إلى استخدام وتوجيه الموارد البشرية والمادية المدرسية لتحقيق أهداف منبثقة من أهداف مستويات الإدارة العليا، ويتم ذلك خلال عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتنظيم، والرقابة، والاتصال، والتقييم.

المهارات التي يجب توافرها في القيادي الناجح

إن القيادة التربوية عمل يحتاج إلى الثقة والمرونة والجهد، فهي النجاح في الموقف الذي يؤكد فيه المدير دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة وخاصة قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تجابهه يومياً ، والقدرة على حلها عند القيام بسلوك معين مما يتطلب الإلمام بالمهارات القيادية الآتية:

أ- المهارات الذاتية: وتتمثل في السمات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس.

ب- المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق، والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

ج- المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل، ومعرفة آرائهم، وميولهم، واتجاهاتهم.

د- المهارات الذهنية: وتتمثل في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور علاقات الموظف بالتنظيم وفهمها، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في

إطاره. (كنعان ١٩٩٧، ص ص ٩٦ - ١٠٦)

وهناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي، وفعالية المدارس ونجاحها في أداء رسالتها. فالقيادة سمة تميز المدارس الفاعلة، والناجحة. التعليم الجيد ثمره الإدارة المدرسية الجيدة، وأن القيادات المدرسية أهم عنصر في العملية التعليمية فهي المسؤولة عن المدرسة وعن كيانها ونظامها والعمل، والحياة داخلها.

فالاهتمام بالسلوك القيادي يعتبر من أهم الأعمدة الرئيسة للإدارة الفاعلة، ويتفق التربويون على أهمية امتلاك مدير المدرسة للسلوك القيادي الفاعل، الذي من شأنه العمل على تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها وتسيير العملية التعليمية التعلمية في مدرسته، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف لتساعدهم على نموهم مهنيًا وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه. (العمرى، ١٩٩٢، ص ٨٩)

ولقد ورد في الأدبيات عدد من التعريفات لمفهوم القيادة، عرفها (ليكرت) بأنها "قدرة الفرد على التأثير في شخصاً وجماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة." ولقد عرفت القيادة "بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

(علي عياصرة، ٢٠٠٦، ص ٣٤). أمّا تعريف (الطيب ٢٠٠٢م) يذكر بأنها "هي عملية التأثير والهيب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس، وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية". (الطيب، ٢٠٠٢، ص ١٤٩) والقيادة "هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (الشريف، ٢٠٠٤، ص ٤٢). "هي الجسر الذي يستعمله المسئولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد". (محمود محمد علي، ٢٠٠٢، ص ٢٤-٢٥)

وفي ضوء التعريفات السابقة تتضح بأن القيادة ماهي إعملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين من أجل وصول إلى أهداف مشتركة متفق على تنفيذها من قبل كل منهما.

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط هي:

١- **النمط الديمقراطي:** الأفراد في ظل هذا النظام لهم حق المشاركة في وضع الأهداف ، والتخطيط ، والتنفيذ ، والتقييم. ويرتكز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: العلاقات الإنسانية ، والمشاركة، وتفويض السلطة ، وتتسم هذه القيادة بالإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

٢- **النمط الأوتوقراطي:** (التسلطي - الديكتاتوري) ويُطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، "فهو يركز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة رؤوسيه له، وليس لديه ثقة في رؤوسيه". (علي عياصرة، ٢٠٠٦، ص ٣٨).

٣- **النمط الترسلّي** (المتساهل-الفوضوي): وفيه يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات ، ولا يشترك في تحمل أية مسئولية ، يترك اتخاذ القرارات للأفراد ، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الغوغائية في العمل الإداري.

نظريات القيادة

١- نظرية الرجل العظيم

تعدهذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق ، واستندت إلى افتراض أن الأحداث، والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة، ولديهم ميزات وخصائص يرغبون

بها أتباعهم. وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة، إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية. وقد وجهت لهذه النظرية عديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة، وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات، فلكل مجتمع ظروفه وخصائصه. ومنها أن القائد قدرته على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة. (الجارودي، ص ص ٧٠-٧٢)

٢ - نظرية السمات

اهتمت هذه النظرية بالسمات أو الصفات الشخصية للقائد، حيث تشير إلى أنه إذا اجتمعت لدى فرد سمات، وصفات معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة. وتتادي هذه النظرية بتحديد السمات المشتركة بين القادة الفاعلين. ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في المبادرة، والفعالية، والأمانة والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء، والاستقلال والتفاؤل. (الجارودي، ٢٠١١، ص ص ٢٣ - ٢٤)

وهناك من حدد السمات القيادية في مجموعة من الخصائص القيادية

- ١- القدرة (مثل الذكاء-الاستعداد-القدرة على التحدث).
- ٢- الإنجاز (مثل التقويم- المعرفة-القدرة الرياضية-المهارات).
- ٣- المسؤولية (مثل الاعتماد على النفي-المبادأة-المثابرة).
- ٤- المشاركة مثل النشاط-حسن العلاقات-التعاون).
- ٥- المركز الاجتماعي (مثل الحالة الاجتماعية-الإقتصادية-الشهرة).

٣ - النظريات السلوكية

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على إيجاد محددات أخرى للقيادة، وركزت النظرية اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد سلوكيات هوكيفية تأثيره فيهم وفي أداء مهمته.

٤ - النظرية الوظيفية

تعتمد هذه النظرية على أن خصائص القيادة تتباين وفقاً لكل وظيفة، ويكتسب القائد كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع. وقد ظهر نمط ان من القيادة في إطار النظرية الوظيفية :

- ١- القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام ،
- ٢- القيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم.

٤ - نظرية الموقف

تعتمد هذه النظرية على أن سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية ، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف ، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي. (كنعان، ٢٠٠٦، ص ص ٣٥٤ - ٣٥٧)

٥ - النظرية التفاعلية

جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم. وحدد أنصارها إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة، ومدى الاختلاف في وجهات النظر.

٦- النظرية التبادلية

تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين ، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمرؤوس. ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية معقدة ولا يمكن تفسيرها بنموذج واحد، اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة إلى دمج كل النظريات السلوكية، والمعرفية، والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة تصعب الإحاطة بها. إن القيادة المدرسية المأمولة لا بد وأن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية من أجل تطوير البيئة لتربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية. وذلك كله يشترط أن تتوفر مهارات أداء محددة في كفاءات تربوي حتى يتمكن من القيام بدوره بكفاءة. ”(الشريف، ٢٠٠٤، ص ٤٢)

الفرق بين الإدارة والقيادة

“إن الفرق بين الإدارة والقيادة هو: الإدارة فن جمع المصادر في إطار المؤسسة، أو المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المنظمة، أما القيادة؛ هي فن وحث العناصر البشرية في إطار المؤسسة، أو المنظمة للتركيز في أهداف المنظمة كاملة بدون التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتتحدد مع الأهداف العامة للمنظمة، فالمدبر يعتمد على سلطته التي تخولها له الوظيفة التي يشغلها ، لذلك تلقى تعليمات هو قراراته ، والقائد يعتمد على استمالة وإقناع الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون في تحقيق الهدف (السبيعي، ٢٠٠٩، ص ٣٩). وقد اختلفت آراء علماء الإدارة حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من

يرى أن القيادة جزء من الإدارة ، وهناك من يرى الإدارة جزء من القيادة بينما فريق آخر يرى بأن القيادة فن ، وأن الإدارة علم.

ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة في الجوانب الآتية:

١- الجانب التنظيمي للإدارة: يظهر الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للمشاركين من الأفراد، ويتمثل في قيام المدير وألقائد بتنظيم نشاطات المعلمين، أو العاملين، فيربط القائد أقسام النظام الإداري بالعاملين فيه، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها .

٢- الجانب الاجتماعي للإدارة: يتمثل هذا الجانب في قيام المدير، وألقائد بتنظيم نشاطات اجتماعية ، وتنظيمات إنسانية للعاملين في المؤسسة، أو المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة ، والقيادة هنا يتمحور هدفها في تنسيق جهود العاملين .

٣- الجانب الإنساني للإدارة: إن التنظيم الإداري تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي ، ويمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة . ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هما الأشخاص وليس الأدوات ، وألق طرق ، ومن هنا أيضاً يتضح دور القائد التربوي في توجيه العنصر الإداري في المؤسسة أو المدرسة ، وجعله أكثر فاعلية من خلال قيام القائد بعلاقات إنسانية متبادلة بينه وبين مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة أمورهم والإستماع إلى آراءهم حول المواضيع ذات الأهمية للعملية التعليمية. لذا فالإدارة والقيادة متلازمتان، لايمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى إذ إن القيادة هدف والإدارة وسيلة. القيادة في المدرسة الثانوية :

والقيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية 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.(علي عياصرة، ٢٠٠٦، ص ٣٤) فالقيادة عملية إنسانية اجتماعية تربوية ينجح فيها القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال توزيع المهام ،والتحفيز، والتوجيه، ليعملوا بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف المخططة.

العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس

- العوامل المادية: (عوامل تتعلق بالمباني المدرسية، عوامل تتعلق بالحوافز المالية والمعنوية "الإيجابية والسلبية").
- العوامل البشرية: (عوامل تتعلق بالتدريب، والمحاضرات، والمؤتمرات).
- العوامل الاجتماعية: (العلاقات الاجتماعية والإنسانية لمديري المدارس مع المعلمين ، والموجهين ، والتلاميذ، والسلطة التعليمية الأعلى، والمجتمع المحلي).
- العوامل السياسية:(عوامل تتعلق بالنظرة السياسية أو الأيديولوجية السياسية ،وعوامل تتعلق بالظروف السياسية الطارئة، وعوامل تتعلق بالقوانين المؤثرة في النظام).

ثانياً الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجانب عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها وهي ذات صلة مباشرة أخرى غير مباشرة بموضوعاتها مع مضامين وإجراءات البحث الحالي، ويمكن عرضها على النحو الآتي:-

- دراسة محمد علي عاشور (٢٠٠١) بعنوان " مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية: "

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظرالمشاركين في البرنامج من مديري المدارس بمحافظة إربد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ضمت (55) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الذين شاركوا في البرنامج، وبلغ عددهم (183) مديراً ومديرة.وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي، ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية. كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تقديم البرامج التدريبية لمديري المدارس مع التشجيع المستمر للمديرين، وإضافة مجال استخدام التقنيات الحديثة لبرامج التطوير المدرسي.

- دراسة سحر حرب (٢٠٠٧) بعنوان " المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة

الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة: "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم أداة الدراسة وهي استبانة اشتملت على (86) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: التخطيط والتنظيم، وإدارة شؤون الطلاب والعاملين، المصادر المادية، والنمو المهني للمعلمين، ورعاية شؤون الطلبة، والعلاقة بالمجتمع المحلي، والتقويم والمتابعة.وقد طبقت الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة البالغ عددهم (58) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: ضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية، لتواكب

التقدم العلمي والتكنولوجي، العمل على توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لمدراء المدارس، الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمديرين، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي. تحديد احتياجات المستفيدين (المعلم، و الطالب، و المجتمع المحلي) والعمل على تلبيتها وفقاً لمعيار الجودة. وفير حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في الأداء.

- دراسة أحمد (١٩٩٧) :

(أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية) . هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية . تألفت عينة الدراسة من (١٢٦) إدارياً اختير بالطريقة العشوائية البسيطة في الجامعات (اليرموك ، العلوم ، التكنولوجيا) واستخدم الباحث استبانة وليم فيفر لقياس أنماط السلوك القيادي .

توصلت الدراسة إلى :-

أ. أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى الإداريين ثم النمط الاوتوقراطي .

ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للإداريين وعدد سنوات الخبرة .

ج. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للإداريين وطبيعة المؤهل العلمي .

- دراسة آن لودر : (Lauder .2000)

بعنوان " برنامج إعداد مديري المدارس ، رؤية معاصرة " . هدفت الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة ، حيث كان من المقرر عام (٢٠٠٠) أن أكثر من

ربع مديري المدارس سيحالون إلى التقاعد ، ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم ، بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة ، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض من خلال استبانته تم توزيعها على (٥٦) مدير مدرسة ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على الفعالية و الكفاءة للمتدربين .

- التركيز على مهارات المتدربين و تطويرها وصقلها من خلال المحاكاة .
- اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين .
- المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين .
- تبني معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية :
- (مجال الوظيفة مجال البرنامج مجال الشخصية مجال المنظمة) .
- يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مديرالمدرسة مهارات التخطيط و القيادة
- وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة .

- دراسة درش : (Daresh 2001)

بعنوان "مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية" :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية،وكيفية تحقيق

الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانته طبقت على (٨٦) مديراً ومديرةمدرسة حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري

المدارس، وحللت كفاءاتهم ، وانطلقت من الواقع الميداني ومن أهم نتائج الدراسة :- تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس .
 - يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.
 - نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية.
 - عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري

المدارس، وأوصت الدراسة بما يلي:السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية. - تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية.
مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

أولاً الأهداف :

تحددت وتنوعت أهداف الدراسات السابقة ويمكن حصرها بالتعدد والتنوع في واحد أو أكثر من الأهداف بالنسبة للدراسات التي تناولت الأنماط القيادية هدفت إلى :-

١. معرفة الأنماط القيادية التي يمارسها الإداريون في المدارس والجامعات و المؤسسات التربوية .
٢. علاقة الأنماط القيادية ببعض المتغيرات الآتية (الرضا الوظيفي/العلاقات الإنسانية متغيرات التدريب / الفعالية الإدارية) .

أما أهداف البحث الحالي فهي تتفق مع أهداف الدراسات السابقة من حيث التعرف على الأنماط القيادية السائد لدى مديري و مديرات المدارس المتوسطة لكشف عن العلاقة بين وجهات نظر المدرسين و المدرسات .

الأدوات :- تنوعت الأدوات المستخدمة في معرفة الأنماط القيادية و تفويض الصلاحيات تبعاً لأهداف كل دراسة .

الطريقة و الإجراءات

أولاً : منهج البحث

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه يصف موضوع الدراسة و يحلل و يقارن و يقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات يزيد بها رصيد العلم و يتم ذلك من خلال دراسة ماضي موضوع الدراسة دون استغراق فيه لأخذ العظة و العبرة ثم دراسة حاضر الموضوع لتشخيص جوانب القوة لتدعيمها و جوانب القصور لمواجهتها و علاجها ثم التنبؤ بما سيؤول إليه موضوع الدراسة أو ما قد يتخذ بشأنه في المستقبل في المراحل التالية . (عامر الخطيب ، ٢٠٠٦ : ٥٦٦)

ثانياً : مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالمنطقة الداخلية ، والبالغ عددهم (١٣٤) مديراً ومديرة في ما يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها (٧٩٦٦) بواقع (٤٠١٦) مدرس و (٣٩٥٠) مدرسة للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤)

ب. عينة البحث

لما كان البحث الحالي يهدف إلى معرفة الأنماط القيادية السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ووفقاً لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة الإدارية ومن أجل اختيار العينة الممثلة لهذا المجتمع فقد تم اختيار (٤٥) مدرسة كما تم اختيار عينة من المدرسين ، والمدرسات بالطريقة العشوائية و كما موضح في ملحق (٢) و قد بلغ عددها (٤٤٩) مدرس ، ومدرسة منهم (١٩٤) مدرس و (٢٥٥) مدرسة أي بنسبة (٥٠ %) من مجتمع البحث ، حيث تم اعتماد التوزيع الجغرافي في اختيار هذه العينة من مديرية التربية والتعليم .

ثانياً : أداة البحث

بالنظر لعدم توفر أداة موضوعية لقياس النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية فقد استلزم إعداد أداة لأغراض البحث الحالي و قد مر إعدادها بالخطوات الآتية :-

١. الرجوع إلى أدوات القياس التي أعدت لقياس النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس

الثانوية :- نمط السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بغداد (الدليمي ١٩٩٨

٢. الاستبانة الاستطلاعية : وجهت استبانة استطلاعية إلى أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية من خلال سؤال المفتوح:-

سؤال:- ما النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من. وجهه نظركم؟

صدق الأداة (Validity)

يعدالصدق شرطاً أساسياً من شروط أعداد أية أداة علمية ، سواء أكانت مقياساً أو اختباراً ويشير(Best) إلى أن صدق الأداة يعني أن تقيس الفقرات الأهداف التي وضعت من أجلها (BestP. 1721991.)، وقدت تأكد الباحث من صدق أداة البحث من خلال:-

١. **الصدق الظاهري** :- ويقصد به التأكد من مدى علاقة كل فقرة بالهدف الذي وضعت من أجل تحقيقه ، إذ قام الباحث بعرض فقرات أداة البحث على مجموعة من الخبراء المختصين في التربية، وعلم النفس، والإدارة التربوية، وعلم الاجتماع ، بلغ عددهم (١٢) خبيراً.

٢. **الصدق المنطقي** ويعني أن كل فقرتمن فقرات الأداة تكون واضحة المعنى، والصياغة

(Nanily, 1978, P.92) والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة اللازمة لمجالها، وقد تأكد الباحث من صدق أداة البحث من الناحية

المنطقية عن طريق عرضها على مجموعة الخبراء ذاتهم، وبذلك تأكد للباحث صدق محتوى أداة بحثه من خلال الصدق الظاهري والمنطقي وعدت الفقرة عندما تحصل على نسبة اتفاق (٧٨ %) فأكثر من آراء الخبراء . والملحق (٢) يوضح ذلك.

الثبات (Reliality)

يعد الثبات شرطاً من شروط صلاحية أدوات القياس ويقصد به الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيق القياس بعد مدة زمنية على أفراد العينة أنفسهم باستخدام (Pergman, 1974, P.155) التعليمات ذاتها. وقد قام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية للمدارس الثانوية البالغ عددهم (٥٠) فرداً من أعضاء هيئة تدريس ثم أعيد تطبيق الأداة على الأفراد (Persson) أنفسهم بعد مرور أسبوعين وقد بلغ معامل الثبات (٨٢ %) باستخدام طريقة (بيرسون) في إيجاد معامل الارتباط.

ثالثاً: تطبيق أداة البحث

بعد التأكد من صدق أداة البحث، وثباتها، طبقت الأداة بصورتها النهائية على أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية، وقد استغرق تطبيق البحث مدة (٢٧) يوماً إذ تمت زيارة المدارس الثانوية، والالتقاء بأفراد العينة وتم توزيع عدد أكبر من الاستمارات في محاول للحصول على العدد المطلوب إذ من المتوقع إهمال بعض الاستمارات غير المتكاملة الإجابة، وقد بلغ مجموع الاستمارات (١٠٠) استمارة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية (١٠٠) مدرس ومدرسة بواقع (٥٠) و (٥٠) مدرس ومدرسة.

رابعاً: الوسائل الإحصائية

لمعالجة البيانات بعد تحليلها استخدم الباحث لوسائل الإحصائية الآتية:-

١. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الاستجابة على أداة البحث.
٢. اختبار (T-Test) لإيجاد دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للعينة والوسط الحسابي الفرضي لأداة القياس.
٣. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين الأوساط الحسابية لمستويات أنماط مديري ومديرات المدارس المتوسطة والانحراف المعياري والوسط الفرضي.

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف البحث الذي حدده للدراسة والمتعلقة بتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة. الهدف الأول (ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) عرض الباحث الأنماط السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية المتمثلة في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة. وبعد إجراء عملية تحليل استجابات عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض أظهرت النتائج أن متوسط درجات المدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية في مجال القيادة الإدارية (١٥٦.٠٤) درجة وعند مقارنته للوسط الفرضي للمقياس في مجال التوجيه والمتابعة والبالغ (١١٥) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين فقد كانت القيمة المحسوبة (٢٧.٤٤) أكبر من القيمة الجدولية وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٧٤) وبالباغلة (١.٩٢) مما يدل على أن الفرق دلالة إحصائية بين متوسط القيادة الإدارية لعينة البحث والوسط الفرضي ولصالح متوسط العينة والنتائج. وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

يبين نتائج (الاختبار التائي) بين أوساط الاستجابات لمجال القيادة الإدارية

الدلالة (٠.٠٥)	درجة الحرية	القيمة الجدولية	التائية المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجال القيادة الإدارية
دال	٢٧٤	١.٩٢	٢٧.٤٤	١١٥	٢٧.٦٨	١٥٦.٠٤	

كما ظهرت النتائج أن متوسط درجات المدرسين والمدرسات للمدارس الثانوية في مجال التوجيه والمتابعة (١٠٢.٠٣) درجة وعند مقارنته بالوسط الفرضي لمقياس (مجال التوجيه والمتابعة لبالغ (٧٣) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين فقد كانت القيمة التائية المحسوبة (٢٨.٠٢٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية وبدرجة حرية (٢٦٦) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) البالغة (١.٩٦) تبين أن متوسط درجات مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مجال التوجيه والمتابعة أكبر من الوسط الفرضي وبهذا فان الفرق الإحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) كما موضح في الجدول (٣)

جدول (٣) يبين نتائج اختبار التائي بين أوساط الاستجابات لمجال التوجيه والمتابعة

الدلالة (٠.٠٥)	درجة الحرية	القيمة الجدولية	التائية المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجال التوجيه والمتابعة
دال	٢٦٦	١.٩٦	٢٨.٠٢٤	٧٣	١٨.٨٨	١٠٢.٠٣	

ولمعرفة النمط الأكثر أهمية من قبل مديرو او مديرات المدارس الثانوية فقد تمت المقارنة بين

مجال القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مترابطتين من أعضاء الهيئة التدريسية تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) يبين الاختبار التائي للمقارنة بين أوساط الاستجابات لمجالي القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة

الدلالة عند مستوى	درجة الحرية	القيمة الجدولية	التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	المجالات
(٠.٠٥)	٢٧٤	٢٤.٤٧	٢٥.٤٤٢	٢٧.٦٥	١٤٩.٠٤	القيادة الإدارية
١.٠٩٧				١٨.٩٧	١٠٤.٠٦	التوجيه والمتابعة

يظهر من الجدول أعلاه أن الاختبار التائي لقيمة المحسوبة (٢٥.٤٤٢) أكبر من القيمة الجدولية (٢٤.٤٧) وبدرجة حرية (٢٧٤) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالبالغة (١٠٩٧) مما يعني وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين النمطين القيادة الإدارية حيث بلغ متوسط القيادة الإدارية (١٤٩.٠٤) في حين بلغ متوسط التوجيه والمتابعة (١٠٤.٠٦). ومن خلال تحليل النتائج يظهر لنا أن النمط القيادي السائد بين المديرين والمديرات في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات هو الاهتمام في مجال (القيادة الإدارية) لحصوله على وسط حسابياً على يمكن أن يستنتج الباحث من خلال ما ورد من نتائج إلى أن السبب في ذلك يعود إلى الأساليب الاوتوقراطية التي كان تسائد في القيادة التربوية سابقاً في تلك المدارس بمختلف مراحلها الدراسية إذ نشأة لدى مديري المدارس خبرة طويلة تمتد لعدة سنوات إضافة إلى نظرتهم واندفاعهم وأسلوبهم القيادي الذي يظهر بشكل متميز أمام أعضاء الهيئة التدريسية.

الهدف الثاني (ما الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير (الجنس/ذكر/إناث). تم تحقيق هذا الهدف من خلال تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغيري الجنس (ذكور/إناث) فقد تم العمل لكل من (القيادة الإدارية والتوجيه والمتابعة).

أولاً مجال القيادة الإدارية:-

تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري موزعاً حسب الجنس وكما مبين بالجدول (٥)

جدول (٥) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال القيادة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
٢٢.٣٣	١٦١.٧٧	٧٤	الإناث
٢٧.٦٥	١٥٤.٦٤	٧٦	الذكور
٤٩.٩٨	٣١٦.٤١	١٥٠	المجموع

ولاختبار الدلالة الإحصائية لتأثير عامل الجنس بينهما فقد تم تطبيق تحليل التباين الأحادي والتوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (٦)

جدول (٦) يبين تحليل التباين حسب عامل الجنس في القيادة الإدارية

الدلالة الإحصائية	القيمة التائية		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
الجنس	٤.٢٣	٤.٢٥	٣٢١٤.٣٣	٣٢٢٤.٣٤	١	الخطأ
			٧٦١.٢١	٢٠٨٠٨.٣٣	٢٧٢	الخطأ
				٢١١٧٣٠.١٨	٢٧٤	الخطأ

يتبين من الجدول (٦) أن تأثير عامل الجنس دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) إذ أن القيمة التائية المحسوبة (٤.٢٥) أكبر من القيمة الجدولية (٤.٢٣) وبمستوى الدلالة (٠.٠٥) والتي

تساوي (٤.٢٣) مما يعني أن متوسط القيادة الإدارية للذكور تختلف عنه بالنسبة للإناث والرجوع

للجدول (٦) نجد أنه لصالح الإناث حيث بلغ متوسط (١٦١.٣٢) في حين بلغ متوسط الدرجة للذكور (١٥٢.٥٢).

وقد يعود السبب إلى كون العنصر النسوي يتمتع بسعة الصدر والتفاؤل مما يجعل المدرسات يقدمن على عملهن بهمة ونشاط أكثر من المدرسين نسبياً أو يرجع السبب ذلك إلى شخصيات المدرسين واختلاف نظرتهن للحياة أو قد يكون هناك بعض المدرسين غير راغبين بمهنتهم.

ثانياً مجال التوجيه والمتابعة:-

لتحقيق هذا المجال فقد تم مقارنة متوسط نمط التوجيه والمتابعة لعينة البحث بالوسط الفرضي

(١١٢) باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتوصل إلى أن الدرجة التائية المحسوبة والبالغة (٣٨.٥٤) أكبر من القيمة الجدولية (٢٨.٦) ومستوى دلالة (٠.٠٥) البالغة (١.٩٧) مما يعني هناك فروقاً

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسط العينة للتوجيه والمتابعة ولصالح العينة كما موضح في الجدول (٧)

الدلالة (٠.٠٥)	درجة الحرية	القيمة الجدولية	التائية المحسوبة	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجال التوجيه والمتابعة
دال	١.٩٧	٢٨.٦٠	٣٨.٥٤	١١٢	١٨.٣١	١٥٤.١٢	

يتضح مما سبق أن متوسط المجال التوجيه والمتابعة لمدرسي ومدرسات المدارس الثانوية كان على الغالب أعلى من المتوسط .

الاستنتاجات

في ضوء أدبيات البحث ونتائجه الميدانية يمكن استقراء الآتي

١. تبين أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس الثانوية

هو الاهتمام بمجال

القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة.

٢. اختلف المدرسون والمدرسات في نظرتهم للأنماط القيادية السائد

ببعديها في مجال القيادة

الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة إذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى

لرضاهم الوظيفي في

العمل داخل المدرسة ومن خلال العلاقة بينهم وبين القائد الإداري في

المدرسة (مدير المدرسة).

٣. أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال

التوجيه والمتابعة هو من الأنماط المفضلة في الميدان ولاسيما

الميدان التربوي.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي أظهرها البحث الميداني يوصي الباحث بالآتي:-
1. تعزيز الاهتمام الصادر من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية والمتمثلة بمجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعرفهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى من قبل وزارة التربية.
 2. ضرورة قيام القيادة التربوية العليا في وزارة التربية بتزويد المديرين والمديرات بمفاهيم الأنماط القيادية السائد من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم قبل وأثناء العمل كي يكون على بينة منها في التعامل.
 3. ضرورة الطلب إلى القيادات العليا في وزارة التربية مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحد أو تقيد الإداريين فيها من منح الصلاحيات لهم.

المقترحات

- في ضوء ما توصل إليه البحث الميداني واستكمالاً لبحث جوانب أومتغيرات أخرى للبحث يقترح الباحث الآتي:-
1. الاهتمام الصادر من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية، والمتمثلة بمجال القيادة الإدارية، ومجال التوجيه، والمتابعة بشكل كبير و تعرفيهم بأبعاد الأنماط القيادية الأخرى في وزارة التربية.
 2. إجراء دراسة عن الأنماط القيادية لدى المدراء العاملين للتربية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد بالمديرية.
 3. إجراء دراسة للكشف عن الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري التربية تحديد عدد

من الأسس والمعايير الفنية من قبل وزارة التربية لاختيار مديري ومديرات المدارس الثانوية على وجه الخصوص.

٤. إجراء دراسة عن تفويض الصلاحيات لدى المدراء العاملين في وزارة التربية وعلاقته باتخاذ القرار من وجهة نظر معاوني ومديرات الأقسام فيها.

المصادر والمراجع

١. أحمد حجي: (٢٠٠٠)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢. سحر حرب. (٢٠٠٧) المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة فلسطين
٣. عبد المحسن إبراهيم العتيبي: (٢٠٠٣)،المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة. نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض
٤. خالد العمري: (١٩٩٢)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان.
٥. ضياء الدين زاهر: (٢٠٠٥) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، دارالسحاب للنشر والتوزيع ، ط . الأولى، القاهرة.
٦. علي عبد الرحمن عياصرة وآخرون: (٢٠٠٦) ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧. محمد حسن العمامرة : (٢٠٠٢)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،
٨. محمد عابدين : (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط الأولى، راما لله، فلسطين.
٩. محمد العجمي: (٢٠٠٥). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المتمركزة إلى المدرسة، " تصور مقترح نحو

- تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر "،مجلة
كلية التربية بالمنصورة،العدد ٥٨ ،ص ص ٣ - ٩٠ .
١٠. نواف سالم كنعان (٢٠٠٦) ، القيادة الإدارية ، عمان ، دار
الثقافة
١١. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي : (٢٠١١)، قيادة التحويل في
المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، الرياض، قرطبة للنشر
والتوزيع ، ٢٠١١
١٢. هاني عبدالرحمن الطويل:(١٩٩٧) الإدارة التربوية والسلوك
التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر،. عمان.
١٣. وزارة التربية والتعليم (١٩٩٣). اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم
العام، سلطنة عمان :وزارة التربية والتعليم.
14. Briggs , Margal Carol (1992) . " Reform of
Principal Certification Program Focus on Urban
Elementary Principals " Pro - quest . **Dissertation
Abstracts International** ,Vol , 52 , No . 7 , P .
334
15. Boullion , Bertha M , (1996) . " Socialization
Experiences of Beginning Ele . Principals In
Selected California School Districts " .
Dissertation Abstracts International , 57 / 4 1404 ,
Oct.
16. Daresh, John , c. male Trevor (2001): Plus And
Minus of
17. British Head teacher Reform: Toward Avision of
Instructional
18. **Leadership. www. Erice.edu.com.**

الملاحق

أداة البحث بصيغتها النهائية

أخي المدرس

أختي المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث ببحث ميداني بعنوان (الأنماط القيادية السائدة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان " دراسة تحليلية").

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على المعلومات لتحقيق أهداف هذا البحث قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة المكونة من قسمين الأول يصف مجال القيادة الإدارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرالمدرسين والمدرسات والثاني يصف مجال التوجيه والمتابعة

لمدرسي ومدرسات المدارس الثانوية، ونظراً لأهمية أرائكم في تحقيق أغراض هذا البحث، لذا أرجو منكم قراءة تعليمات كل من هذين القسمين والإجابة عن عباراتها في ضوء هذه التعليمات، علماً أنه لا ضرورة لذكر اسم المدرس أوالمدرسة، مع خالص التقدير والاحترام.

الباحث

سبيت بن سالم بن جمعة المشرقي

مجال القيادة الإدارية:-

النمط القيادي :- بأنه (سلوك القائد كما يراه الآخريين ممن يعمل معهم

وليس كما يراه صاحبه

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لاتؤدي
---	---------	--------	--------	---------	--------	--------

					١. يتابع دوام أعضاء	١.
					الهيئة التدريسية.	٢.
					يتحدث مع المدرسين	٣.
					بصراحة.	٤.
					يحرص على رفع	٥.
					المستوى العلمي	٦.
					للطلبة.	٧.
					يؤكد على ترسيخ القيم	
					التربوية والعلمية.	٨.
					متابعة الخطة اليومية	٩.
					والسنوية للمدرسين.	١٠.
					يقف إلى جانب	١١.
					المدرسين عندما	١٢.
					يتطلب الأمر.	١٣.
					يحرص على مشاركة	١٤.
					المدرسين في وضع	١٥.
					الجدول	١٦.
					المدرسي.	
					يؤدي الواجبات	١٧.
					الإدارية بشكل جيد.	١٨.
					يتعامل مع المدرسين	١٩.
					بصدق ووضوح.	٢٠.
					يجيد فن التعامل مع	٢١.
					الكادر الإداري.	٢٢.
					يتحلى	
					بالصبر والحكمة.	
					يكون متحدثاً لبقاً.	
					يعمل على إشاعة روح	
					العمل التضامني.	

					<p>يكون ديمقراطياً في التعامل مع العاملين معه.</p> <p>يراعي الظروف الحياتية للمدرسين.</p> <p>يكافئ المتميزين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.</p> <p>يكون ذا شخصية قيادية متسامحة.</p> <p>يجب أن يكون قدوة في تعامله مع الآخرين.</p> <p>يتسم بروح الشجاعة في طرحه لأرائه وأفكاره.</p> <p>يكون ذا خبرة في اختصاصه وأدائه.</p> <p>يتعامل مع المدرسين بعدالة.</p> <p>يمتلك القدرة على الإقناع والافتناع.</p>
--	--	--	--	--	---

نمط التوجيه والمتابعة:-

هو (عملية اتصال بين المدير والعاملين معه لغرض توجيههم وإرشادهم ورفع الروح المعنوية وترغيبهم في العمل لتحقيق الهدف).

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نَادرًا	لا تؤدي
---	---------	--------	--------	---------	---------	---------

					١ يتجنب أسلوب	١
					٢ التهديد في	٢
					٣ التعامل مع	٣
					٤ المدرسين.	٤
					٥ يعمل على رفع	٥
					٦. معنويات	٦.
					٧. المدرسين.	٧.
					٨. يشجع على	٨.
					٩. الابتكار والتطوير.	٩.
					١٠. يهتم	١٠.
					١١. بتنمية السلوك	١١.
					١٢. الإداري والتربوي	١٢.
					١٣. لدى التدريسيين.	١٣.
					١٤. يحافظ على	١٤.
					١٥. أسراء التدريسيين وال	١٥.
					١٦. طلبة.	١٦.
					١٧. يوجه العاملين	١٧.
					١٨. معه	١٨.
					١٩. لتعزيز رغبتهم وتعا	١٩.
					٢٠. ملهم مع	٢٠.
					٢١. الطلبة.	٢١.
					يرصد العلاقات	٢١.
					الإنسانية بين	٢١.
					المدرسين والطلبة.	٢١.
					يحسن الاصغاء	٢١.
					إلى مشكلات	٢١.
					المدرسين والطلبة.	٢١.
					يهتم بالطلبة	٢١.

					<p>المتأخرين دراسياً. يساهم بالإرشاد الطلبة نحو السلوك الجيد. يهتم بعقد اجتماعات دورية مع المدرسين. يتأكد من دوام المدرسين والطلبة. يتابع تنفيذ القرارات الإدارية. يتبع الطرق السليمة في الأعمال المالية والإدارية. يعمل بمبدأ العمل الجماعي مع المدرسين. يحدد مسؤولية كل مدرس بدقة. يتابع النمو المهني للمدرسين يوجه المدرسين لتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.</p>
--	--	--	--	--	---

					يتابع نظافة المدرسة. يوجه المدرسين إلى كيفية إدارة الصف. يوجه المدرسين على إجراء البحوث التربوية والعلمية.	
--	--	--	--	--	--	--

ملخص البحث

مقدمة:

يعتبر التعليم العامل المحرك والمنشط لحركة التغيير المطلوب في أي مجتمع من المجتمعات، فالتعليم ضرورة لازمة بملحة للمجتمعات
مشكلة الدراسة :

- كيف يمارس مديرو ومديرات المدارس الثانوية مهامهم القيادية (الإدارية والفنية) المتعلقة بالتعليم والتعلم، الموارد البشرية، الروابط مع المجتمع، إدارة الموارد المادية، التخطيط ، شؤون الطلبة، إثراء المنهاج؟
- هل تختلف ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم القيادية باختلاف كل من : الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، البناء المدرسي؟

أهداف البحث:-

يهدف البحث الحالي إلى :

- ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية؟
- ما الفرق بين النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات (الجنس/ذكور/إناث)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية وفق متغير الخبرة العملية؟

الاستنتاجات:-

١. النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس الثانوية هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة.
٢. متوسط القيادة الإدارية للذكور تختلف عنه بالنسبة للإناث نجد أنه لصالح الإناث

٣. أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة هو من الأنمط المفضلة في الميدان ولاسيما الميدان التربوي.