

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

عنوان الدراسة:

السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين

دراسة مقدمة لنيل شهادة ليسانس LMD في علم النفس التربوي.

إشراف الأستاذ:

د. بزنيار يوسف

إعداد الطالبة:

قربوع رميسة

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

عنوان الدراسة:

السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين

دراسة مقدمة لنيل شهادة الليسانس LMD في علم النفس التربوي.

إشراف الأستاذ:

د. بزيار يوسف

إعداد الطالبة:

- قربوع رميسة

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أولا الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الرسل من لا نبي بعده ولله الشكر أولا وأخيرا على حسن توفيقه وكريم عونه لإتمام انجاز هذه الدراسة.

ثم نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة (التعليم).

كما ندين بعظيم الشكر والعرفان بعد الله سبحانه للمشرف على هذه الدراسة الأستاذ: "د. بزنيار يوسف" الذي منحنا الكثير من وقته وتوجيهاته وآرائه القيمة.

إلى الذين مهدوا لنا الطريق طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وعلى من ساعدوني في إنجاز هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مؤسسة جامعة الصديق بن يحي حيث كان لي الشرف أن أكون أحد طلبتها.

قربوع رميسة

إهداء

إلى أمي وأبي اعتزازا وبراً.....

إلى سندی فی هذه الحياة أخي العزيز

فخرًا.....

إلى كل من علمني حرفاً واكتسبت منه خلقاً

احتراماً.....

أهدي إليكم جميعاً هذا العمل....

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة. أ- ج

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

- 1 - إشكالية الدراسة 2
- 2 - فرضيات الدراسة 4
- 3 - أسباب إختيار موضوع الدراسة 4
- 4 - أهداف الدراسة..... 5
- 5 - أهمية الدراسة..... 5
- 6 - تحديد مفاهيم الدراسة..... 6
- 7 - بعض الدراسات السابقة مع التعليق عليها 7

الفصل الثاني: التأصيل النظري للقيادة.

تمهيد

- 1 - تعريف القيادة. 15
- 2 - خصائص القيادة. 16
- 3 - أهمية القيادة. 17
- 4 - التمييز بين القيادي والإداري. 18
- 5 - نظريات القيادة. 18
- 6 - وظائف القيادة. 21
- 7 - أساليب القيادة. 22
- 8 - العوامل المؤثرة في القيادة..... 24

الفصل الثالث: التأصيل النظري للقيادة التربوية.

تمهيد

- 1 - تعريف القيادة التربوية. 26
- 2 - خصائص القيادة التربوية. 27
- 3 - عناصر القيادة التربوية. 28
- 4 - أنماط القيادة التربوية. 28
- 5 - صفات القائد التربوي. 31
- 6 - المهارات اللازمة للقيادة التربوية. 32
- 7 - العوامل المحددة للأسلوب القيادي التربوي. 33
- 8 - كفاءة مدير المدرسة الفعال. 34

خلاصة

- خاتمة. 37
- توصيات وإقتراحات. 38
- قائمة المراجع. 40

ملخص الدراسة باللغة العربية
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	- مقارنة بين القائد والاداري.	01

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	- خصائص القيادة.	01
20	- خصائص نظرية السمات.	02
22	- وظائف القيادة.	03
23	- أساليب القيادة.	04
24	- العوامل المؤثرة في القيادة.	05
27	- خصائص القيادة التربوية.	06
31	- أنماط القيادة التربوية.	07
31	- صفات القائد التربوي.	08
32	- مهارات القائد التربوي.	09
34	- كفاءة مدير المدرسة الفعال.	10

تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة، لا تقتصر على فترة معينة ولا على مرحلة دراسة محددة، مهتمة بكل جوانب شخصية الفرد، متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية، مستمدة من أسس علمية منبثقة من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وغير ذلك من العلوم، والمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقا لقدراته وميولاته واستعداداته واتجاهاته، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات تتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية تنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

لذلك حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، وقد شهدت السنوات الماضية إتجاها جديدا في الإدارة المدرسي، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكيد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور التلميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلاميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والنفسي، وصولا الى تحسين العملية التربوية من أجل إيجاد التنمية عن طريق تفعيل دور المدرسة في المجتمع. ولهذا تحتل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية، وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الايجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسة التربوية.

وتعد القيادة جوهر العملية الادارية، وتنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الادارة في تحقيق اهدافها على مقدرات القائد وخصائصه و امكانياته في توجيه العمل ورعايته. (العربي ومهدي، 1996)

والقيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم و موافقهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون الى تحقيقها دون اخلال بالنظام العام أو القانون العام أو الصرف، أو العادات والتقاليد وغاية ذلك الوصول بالجماعة الى تحقيق ما تصبو اليه دون العبث بالنظام أو اخلال بأمن الآخرين.

ويتفق التربويون على أهمية السلوك القيادي لأفعال مدير المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وتسيير العملية التعليمية في مدرسته، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على نموهم مهنيا، وشخصيا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه.

ومن المفروض أن يطور القادة التربويون تفهما واعيا لكيفية قيادة هذا الانسان والتعامل معه، بحيث يبذل كل ما بوسعه من جهد عن قناعة ورضا أثناء ممارسته لدوره، فالقيادة نشاط ديناميي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث أنه ينقله من الحالة الراكدة الى الحالة الدينامية المتحركة.

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفا تربويا مقيما في مدرسته لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها، حيث يتوقع منه القيادة المهارة والابداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع.

وإن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه بأن يقوم بدور القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي بأن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الادارية والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون الى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من المسؤوليات ومهام. ومدير المدرسة الفاعل كما يقول فيليبس (PHILIPS) هو شخصية مهمة في المدرسة وهو القائد الفاعل في مدرسته، اذ يمكنه التغلب على الصعاب التي تقف أمام الابتكار والتطور، وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة وعمل الادارة المدرسية لابد من توفير درجة عالية من ممارسات مديري المدارس لمهام القيادة (PHILIPS 1987).

وتعتمد فاعلية مدير المدرسة وتميزه الاداري على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل المدير إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليه الإحجام عن التصدي لمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة، وينأى بنفسه عن الأخذ بزمام الأمور.

فنمط القائد الاداري سواء كان تسليطا أم ديمقراطيا أم تسيبيا هو الأساس في نجاح العملية التربوية وله الدور الأكبر في زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين معه وشعورهم بقيمهم الانسانية وكرامتهم، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود لزيادة الانتاج.

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الادارية بين مدير المدرسة والعاملين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك المعلمين و متابعتهم في ضوء النمط القيادي المتبع تحدد انماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها.

ولاشك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد عليه بناء سلوك القائد ونمطه الاداري هو شخصية القائد، ومدى ما يميل إليه من لا تسلط والسيطرة أو التحرر، وهنالك بعض الاعتبارات الأخرى من عامل السن وعامل الجنس، وعامل الخبرة، عامل الشخصية، عامل الروتين لاداري، والخلفية الثقافية والنفسية للقائد المدرسي.

وتطوير المدارس التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفاءات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة والمتعاملين معها من أبناء المجتمع. (مرسي، 2001)

ولهذا جاءت الدراسة الحالية الموسومة بعنوان: أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مقسمة إلى ثلاثة فصول نظرية كما سيأتي تفصيلها تباعاً:

- **الفصل الأول:** عنون بالإطار المفاهيمي للدراسة وتضمن إجمالاً العناصر التالية: أولاً تم تحديد إشكالية الدراسة تلتها مباشرة وضع الفرضيات، ثم توضيح الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة، ثم أهداف وأهمية الدراسة، ضبط وتحديد مفاهيم التي اعتمدت في الدراسة، وأخيراً ذكر بعض الدراسات السابقة وذكر أوجه الاستفادة منها.

- **الفصل الثاني:** عنون بالقيادة وتضمن إجمالاً العناوين التالية: تعريف القيادة، خصائصها، أهميتها، التمييز بين القيادي والإداري، نظريات القيادة، وظائف القيادة وأساليبها، وأهم العوامل المؤثرة فيها.

- **الفصل الثالث:** عنون بالقيادة التربوية وتضمن إجمالاً العناوين التالية: تعريف القيادة التربوية، خصائصها أهم عناصر القيادة التربوية، أنماط القيادة التربوية، صفات القائد التربوي، المهارات اللازمة للقيادة التربوية، العوامل المحددة للأسلوب القيادي التربوي، وأخيراً كفاءة مدير المدرسة الفعال.

لتختتم الدراسة بخاتمة عامة وتقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات، وتقديم ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية، ثم قائمة المراجع.

الفصل الأول: الإطار النظري

للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار موضوع الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية أو هي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع، فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في أن واحد وهي تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالبيئة ذات طبيعة ديناميكية ومعقدة مهما يرقى بها مستوى الريادة بين المؤسسات الأخرى، وذلك لأن التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية اصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (الدجاني، 1988)

ولهذا تعتبر القيادة من أهم الممارسات للتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف وأهم ما يعبر عنه تنظيم الجماعات، وتعد القيادة بشكل عام أكثر المفاهيم الإدارية تناولا في الدراسات والأبحاث لما لها من أثر واضح على أداء أي مؤسسة، ولإدراك الجميع لما للقائد من دور فعال ومؤثر يعتمد عليه نجاح مؤسسته وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

فقد اهتم الباحثين بالقيادة نتيجة قناعتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قياداتها، فالمنظمات تهتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة في الوقت نفسه، ومن هنا تعد القيادة جزءا أساسيا في العملية التربوية أو يعد النمط التربوي أحد العوامل الرئيسية التي تتم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة، وتكمن أهمية القيادة في المؤسسات التربوية من خلال توجيه السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية وتحديداهم إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات. (السعود، 2009، ص 249)

ونظرا إلى الاختلاف في طبيعة البشر فقد ظهرت منذ القدم أنماط قيادية مختلفة تركزت في ثلاثة أنماط في النمط الأوتوقراطي التسلطي الذي يعتمد على مركزية إتخاذ القرار، والنمط الديمقراطي التشاوري الذي يعتمد على الشؤون كمبدأ أساسي في التعامل بين أفراد المؤسسة، والنمط الترسلّي الحر الذي يترك مساحة واسعة من الحرية للعاملين في إنجاز العمل، وكل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة لا طريقته الخاصة في قيادة المؤسسة لتحقيق الأهداف وتعتبر القيادة التربوية من أكثر القيادات أهمية، كونها تدير المؤسسة التربوية، التي ترتبط مباشرة بتنمية الإنسان نفسه، فتسعى للنهوض والإرتقاء به كي يكون فعالا منتجا، ولذلك فإن نجاحها أو فشلها ينعكس على المجتمع بشكل كبير. (القيسي، 2010، ص 117)

فوجد مدير المدرسة أحد القادة التربويين الهامين في مدرسته فكثيرا ما يؤثر النمط القيادي، الذي يتبعه في جودة العملية التعليمية وذلك ناشئ ربما عن خصائص ذلك القائد الذي يجب أن يكون مؤشرا في نشاط الجماعة.

وأصبح ينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية وأن نجاح المدرسة، وبالمنظ الجماعي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات انسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل. (المحبوب، 2000، ص 102)

ومن هنا تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى. وبناء على ما تقدم ذكره ترى الباحثة بأن السلوك القيادي لمدير المدرسة قد يلعب دورا حاسما ومهما لأي مؤسسة تعليمية فهو القائد الذي يعرف كيف ينظم جو العمل ويوفر الإنسجام والترابط للعاملين، وكذلك يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها ليصل بالمؤسسة نحو الأهداف المرجوة.

ومن خلال استعراض بعض الدراسات التي تطرقت للقيادة التربوية وجدت الباحثة أن هناك مضغا في تقدير أهمية استخدام النمط القيادي مثل ما أشارت إليه دراسة إبراهيم مسغوني (2014)، ودراسة الغامدي (2010) وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية لدى الكثير من القادة بما فيهم مديري المدارس الثانوية مثل دراسة مسغوني (2014)، العدواني (2013)، اسماعيل علقم (2013)، الغامدي (2010). إلا أننا نجد أن معظم تلك الدراسات كانت دوما تحاول الربط بين نمط القيادة وبين الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل، وغيرها من المتغيرات التي تناولت الجانب النفسي سواء للقلند أو للمرؤوسين.

وفي هذه الدراسة تحاول الباحثة معرفة أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وهذا من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وعليه أمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ولاية جيجل؟

التساؤلات الفرعية:

- هل السلوك الديمقراطي هو السائد لدي مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل السلوك الديكتاتوري هو السائد لدي مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل السلوك المتسيب هو السائد لدي مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات ولاية إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التقديرات المتوقعة لإستخدام سلوك قيادي معين من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية جيجل تعزي لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص سنوات الخبرة).

2 - فرضيات الدراسة:

أي دراسة علمية تطبيقية تتبع طرق منهجية سليمة، تحاول في الغالب الإجابة والحصول على إجابات مؤقتة لتساؤلاتها وفروضها، ولكي تكون الدراسة الحالية أكثر منهجية فقد تم صياغة فرضيات عامة وجزئية التي سيجيب عليها لاحقاً وهي كما يلي:

• الفرضية العامة:

- السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك السائد لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية جيجل من وجهة نظر المعلمين.

• الفرضيات الجزئية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

5 - أسباب اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ العامة لاختياره، تحدد بدورها سبب اختيار موضوع الدراسة بعينه دون سواه، ولعل من أبرز الأسباب التي يعود إليها اختيار مشكلتنا البحثية ما يلي:

أ/ الأسباب الذاتية:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية.

- الرغبة في الإلمام بمعلومات أكثر حول موضوع القيادة التربوية.

ب/ الأسباب الموضوعية:

- انسجام الموضوع مع التخصص.

- قابلية الموضوع للدراسة وتوفر المراجع العلمية.

- التعرف على السلوك القيادي داخل المدارس الثانوية.

- إبراز أهمية السلوك القيادي داخل المدرسة.

3 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي يمارسها مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وبيان درجة تأثيرها السلبي والإيجابي لأحداث التغيير والتطور والتحسين في المدرسة إضافة إلى أن المدير هو أحد أهم عوامل تحقيق الكفاءة والفاعلية وكذا مسؤوليته القانونية والأخلاقية لتحقيق مخرجات التلاميذ والمدرسة، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية ومبرراتها نظريا وعمليا.

أ/ الأهمية النظرية:

إن هذه الدراسة تشكل إثراء المكتبة التربوية عموما، المكتبة التربوية الجزائرية خاصة من خلال ما يؤهل أن تضيفه من معلومات جديدة في مجال القيادة التربوية والتي تساعد في تقديم صورة أكثر شمولية لواقع، القيادة في المدارس الثانوية، واستفادة الدارسين مما كتب من أدب نظري وتربوي حول أنماط السلوك القيادي.

ب/ الأهمية العملية:

- تقدم فرصة المديرين لوعي ممارساتهم وأنماطهم القيادية وذلك لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية، وتمكينهم من تطويرها.
- تساعد القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية في المدارس.
- مساعدة مديري المدارس الثانوية على مختلف مستوياتها ومعلميهم على فهم أفضل لأنماط السلوك القيادي وعل كيفية التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض في محيط العمل.

4 - أهداف الدراسة:

- لا يخلو أي عمل قيم من هدف يوجه القائم له وأي سلوك غير هادف يعد بمثابة ضرب من الضياع لذلك فالطالب الباحث الذي يقدم على إنجاز بحث في هذا المستوى يكون قد حدد جملة من الأهداف، التي تعتبر بمثابة ضوابط توجه عمله حتى النهاية، وعملنا هذا يهدف إلى تحقيق ما يلي:
- الأساليب القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ولاية جيجل.
 - الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ولاية جيجل تبعا لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
 - تحديد أبرز نقاط القوة والضعف التي يمارسها مدير المدرسة.
 - تحديد مدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو السلوك القيادي لمدير المدرسة.
 - وضع بعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها التي يمكن الاستفادة منها.

- التوصل الى توصيات قد تساعد في تحسين السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية.

6 - المفاهيم الأساسية للدراسة:

في موضوع دراستنا هذه توجد بعض المفاهيم التي يجب توضيحها وتحديد بدقتها، حتى يستطيع القارئ والمطلع عليها فهم معناها والمقصود بها ضمن الدراسة الحالية، وقد تم اعتماد 7 سبعة تعاريف إجرائية وقد تم ضبط كل تعريف بناء على الإطلاع على أدبيات الموضوع ومختلف الدراسات السابقة كما سيأتي ذكره:

1/6 - السلوك: هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد والمنظمات، وهو خارجي يمكن ملاحظته حال وقوعه، كما أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد والقدرات وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه، والقدرات توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح وهذه العوامل تحدد قوة السلوك أي مقدار الجهد الذي يبذل في مجال العمل (أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، 1991، ص621)

- التعريف الاجرائي: يعبر السلوك النابع من شخصية الفرد، يصدر عنه العديد من الاستجابات.

2/6 - السلوك القيادي: أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتهم وإشباع رغباتهم (أسامة كامل، 1997، ص 436)

- التعريف الاجرائي: هو النشاط أو السلوك الذي يمارسه القائد في أي موقف للتأثير في العاملين لتوجيه سلوكهم وتحسين مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

3/6 - السلوك الديمقراطي: يعرف بأنه القيادة التي تختص بالمرؤوسين، وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. (حمدات، 2006، ص 27)

- التعريف الإجرائي: هو السلوك الذي يتبعه القائد مع أفراد الجماعة ويتفاعل معهم ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات لمضاعفة الانتاج.

4/6 - السلوك الديكتاتوري: هو نشاط يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى واتخاذ القرار فرديا أو استخدام أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ الأوامر. (حمدات، 2006، ص 27).

- التعريف الإجرائي: هو سلوك يعتمد على القائد في جميع السلطات والصلاحيات الادارية والخطط العامة ولا يشرك العاملين معه مما يؤدي الى انخفاض الثقة بالنفس.

5/6 - السلوك المتسبب: يعرف بأنه الأسلوب الفوضوي أو القيادة التي لا تتدخل في مجريات الأمور، بحيث يترك القائد للتابعين الحبل على القارب. (حمدات، 2006، ص 29)

- التعريف الإجرائي: أسلوب يتبعه القائد وتكون فيه حرية التصرف في مختلف الأمور كما أنه يعتمد على العاملين لاتخاذ القرارات ووضع الخطط.

6/6 - مدير المدرسة: هو المسؤول الأول عن ادارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود العاملين و توجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (عطوي، 2001، ص 53)

- التعريف الاجرائي: هو القائد والمسير لشؤون المدرسة والقائم على توجيه العاملين وتنظيم المهام الإدارية والتربوية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

7/6 - المعلم في الطور الثانوي:

- التعريف الإجرائي: هو المسؤول عن تدريس مقررات التلاميذ في الطور الثانوي وفي الغالب يكون متحصلا على شهادة ليسانس أو أعلى في التخصص المدرس.

7 - عرض الدراسة السابقة مع التعليق عليها:

تعتبر الدراسات السابقة أحد المنطلقات الأساسية للقيام بالبحوث العلمية في العديد من المجالات، وبمثابة الزاوية التي تعطي نظرة أولية لتناول المشكلة البحثية قيد الدراسة، وفي هذا الجزء من الدراسة سنحاول التفصيل في ذكر بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة من خلال التدليل عليها بذكر إسم الباحث، سنة إجرائها عناونها، نوعها، هدفها، المنهج المستخدم فيها، الأداة الرئيسية التي استعملت فيها، عينتها وكيفية اختيارها، أهم الأساليب الإحصائية المستعملة فيها، وأخيرا ذكر أهم نتائجها.

ويمكن الإشارة هنا قبل بدأ عرض الدراسات السابقة أن الدراسات التربوية بشكل عام اهتمت بمدير المدرسة لما له من آثار مهمة ودور رائد في إنجاح العملية التعليمية في المدرسة، وقد اتجهت الباحثة إلى دراسة المهام القيادية وفق مجالات محددة ودرجة ممارسة هؤلاء المديرين كما وقد وجدت مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية إلا أنها لاحظت حسب إطلاعها ندرة الدراسات التي بحثت مباشرة موضوع ممارسة السلوك القيادي لدى المديرين وإنما كانت متعلقة بالأنماط القيادية وأثرها في الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى المعلمين وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تمكنا من الحصول عليها أثناء عملية جمع الأدبيات التي تناولت موضوعي الدراسة.

* دراسة إبراهيم مسغوني (2014) بعنوان: الأنماط القيادية لمدرء الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية لإنجاز لدى المعلمين لولاية الوادي.

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (268) معلما ومعلمة ومن (87) مدرسة ابتدائية من مناطق ريفية وحضرية من ولاية الوادي، وقد تم استخدام استبيان تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، واستبيان قياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ثم تحليل النتائج إحصائيا باستخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين عينتين منفصلتين باستخدام برنامج الإحصائي في العلوم الإجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر انتشارا واستخداما من طرف مديري المدارس الابتدائية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري الصالح للنمط القيادي الديمقراطي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي الصالح للإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين بين المعلمين الذكور والإناث في كامل عينة الدراسة.

*دراسة العدواني (2013) بعنوان: الأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة في مجملها إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي باعتباره المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 600 معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2013، ومن ثم تطوير استبيانين الأولي لمتغير الأنماط القيادية والثانية لقياس الضغوط التنظيمية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- إن النمط القياسي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في وجهة نظر المعلمين كان النمط القيادي الديمقراطي وجاء في الرتبة الثانية النمط القياسي التسلسلي وفي الرتبة الأخيرة نمط القيادة النسبي.
- كانت مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط النسيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط التسلسلي والضغوط التنظيمية للمعلمين.

*** دراسة اسماعيل علقم (2013) العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.**

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لتحقيق هدف الدراسة والتي شملت على (322) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة، والمكون من (2036) معلما ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين: الأولى لوصف الأنماط القيادية والثانية لقياس مستوى الدافعية عن المعلمين، وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظة، يليه النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وداھية المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بدلالة إحصائية مع النمط القيادي الديمقراطي بينما كانت العلاقة سلبية مع النمط الأوتوقراطي والتسيبي، وأظهرت النتائج أيضا أن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان متوسطا وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العالي وسنوات الخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية للنمط التسيبي تعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

*** دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013) بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.**

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الملائمة (الأوتوقراطي الديمقراطي والترسلي)، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم في مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحليل والربط) ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط في الأنماط القيادية الثلاثة، ومجالات الإبداع الإداري ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت من استبانة مكونة من 80 فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 134 مدير ومديرة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل واسترد الباحث 115 استبانة من الإستبانات الموزعة على مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا، بينما حصل النمط التسلسلي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.

*** دراسة علي الغامدي (2010) بعنوان نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة وكذا التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين تجاه النمط السائد عند مديري المدارس تبعا للمرحلة التعليمية.

وتكونت عند الدراسة من (545) معلما، منهم (152) معلما في المرحلة الابتدائية و(232) معلما في المتوسطة و161 معلما في المرحلة الثانوية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من 29 فقرة موزعة على ثلاثة أنماط وقد تم التأكد عن صدقتها وثباتها.

كشفت النتائج عن تقدير (أحيانا) لاستجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس على محاور الدراسة الثلاثة مجتمعة وحل محور واحد من المحاور الثلاثة على تقدير (غالبا) هو محور النمط الديمقراطي الذي جاء في الرتبة الأولى، في حين جاء في الممارسة بتقدير (أحيانا) النمط التسلسلي يليه النمط التسلسلي، ولم تسجل استجابات المعلمين لفقرات الأنماط الثلاثة التسلسلي، الديمقراطي، والتسلسلي أي تقدير يشمل دائما أو نادرا أو أبدا، وبينت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية على النمط التسلسلي، والنمط التسلسلي.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين على النمط الديمقراطي تعزى من متغير المرحلة التعليمية.

*** دراسة أشرف أحمد سليم سليم (2009) بعنوان: السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محيطات شمال الضفة الغربية من جهة نظر معلمهم.**

هدف هذه الدراسة للتعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد اجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلما أي نسبة 10% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6564) معها، وقد تم اختبارها بالطريقة العشوائية من معلمي ومعلمة المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

استخدم الباحث لهذا الغرض استبيانين إحداهما لقياس السلوك القيادي طورها شحادة (2008) وقد تم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة مكونة من (32) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام هي: السلوك الدكتاتوري والسلوك الترسلي) والإستبانة الثانية لقياس المناخ التنظيمي طورها أحمد (2008) وتم تعديلها وهي مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (الاتصال والتواصل، التنظيم والإدارة، ظروف العمل وأعباءه، والقوانين الإدارية) وقد جرى التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة لقياس ما وضعت لقياسه، كما تم احتساب نسبة ثباتهما باستخدام معادلة (ألفا كورونباخ).

من النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخدام لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث حصل على نسبة (80,73%) يليه السلوك الدكتاتوري ونسبته (67,60%) أما بالنسبة لمجالات المناخ المنظمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقا واهتماما في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث حصل على نسبة (85,40%) يليه مجال التنظيم والعدارة حيث حصل على (85,20%) كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في السلوك القيادي لدى مسيري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري (التخصص والمؤهل العلمي) بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمدرسة)، كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى المتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي والمدرسة) بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها الإهتمام بتطوير الإدارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات وورشات العمل لمواكبة التطورات التكوينية والتعرف على أساليب الإدارة التربوية الحديثة المتجددة باستمرار.

* دراسة (OGUNYINKA & ADEDOYIN 2013) بعنوان: أنماط القيادة وفعالية العمل لدى مديري المدارس في ولاية ايكيتي، دراسة حالة على حكومة أ دو "ايكيتي المحلية" نيجيريا.

هدفت الدراسة **لمناقشة** أساليب القيادة وعلاقتها بفعالية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أدم ايكيي التابعة لولاية ايكيي واستخدام الباحثان المنهج التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الثانوية العامة في أدم ايكيي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) معلم ومعلمة من (5) مدارس، وطبقت عليهم الإستبانة كأداة للدراسة، خلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الادارية لصالح الذكور.
- أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة اطلاع مديري المدارس على نشرات تناقش الأنماط القيادية وربطها بعملهم.

*دراسة هاوكنز (HAWKINS 2002) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لمدير المدرسة وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين تكونت عينة الدراسة من (9) مديري مدارس ثانوية حكومية و(123) معلما في المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية في ولاية نيوجيرسي، وقد استخدم استبانتي هما: استبانة أنماط القيادة، واستبانة المناخ التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثرهم في المناخ العام للمدرسة فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر الى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر إنفتاحا، وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

- التعليق على الدراسات وأوجه الاستفادة منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك اهتمام كبير من الباحثين في مجال القيادة التربوية ومعظم الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة ومتغيرات أخرى لدى مديري المدارس الثانوية، ويمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية وما تمتاز به عن تلك الدراسات من نقاط الاتفاق والإختلاف، وكذا كيفية الاستفادة منها من خلال ما يلي:

أولا: نقاط الاتفاق والاختلاف:

- اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العدواني، 2013) ودراسة (اسماعيل علقم، 2013) ودراسة (علي الغامدي 2010)، ودراسة (هاكنز، 2002) ودراسة (أشرف سليم، 2009) كونها استهدفت مديري المدارس الثانوية فيما اختلفت مع دراسة (ابراهيم مسغوني، 2014) التي استهدفت مديري المدارس الابتدائية.

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في علاقتها ببعض المتغيرات كالدافعية للإنجاز في دراسة (ابراهيم مسغوني، 2014) والضغوط التنظيمية في دراسة (العدواني، 2013).

- اتفقت الدراسة الحالية للباحثة مع دراسة (علي الفاهدي، 2010) والتي تهدف إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة أثر كل من متغيرات الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الاطار العام للدراسة وإثراء الاطار النظري لها.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة).

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

ثالثاً: ما تميز هذه الدراسة

- تبحث هذه الدراسة في أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية.

- ركزت هذه الدراسة بشكل خاص على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس من جهة نظر المعلمين.

● خرجت الباحثة من خلال مراجعتها للدراسات السابقة ببعض الفوائد منها:

- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في بلورة إشكالياتها وتحديد فرضياتها.

- اعتبار مصادر ومراجع بعض الدراسات السابقة منطلقاً للبحث البيبليوغرافي والحصول على بعض المراجع التي تخدم الدراسة.

- إثراء الجانب النظري للدراسة بتوظيف بعض التعاريف والعناوين لمتغير القيادة التربوية.

- اختيار وبناء أداة جمع البيانات.

- تفسير نتائج هذه الدراسة ومناقشتها ومقارنة نتائجها مع ما توصلت إليها الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لمفهوم القيادة.

تمهيد

- 1 - تعريف القيادة.
- 2 - خصائص القيادة.
- 3 - أهمية القيادة.
- 4 - التمييز بين القيادي والإداري.
- 5 - نظريات القيادة.
- 6 - وظائف القيادة.
- 7 - أساليب القيادة.
- 8 - العوامل المؤثرة في القيادة.

خلاصة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بالسلوك القيادي وخصائصه، أهميته، نظرياته وظائفه، أساليبه، والعوامل المؤثرة فيه. وتعتبر القيادة جوهر العملية القيادية وقلبها النابض، فهي محور العملية الادارية بحيث تعد القيادة الكفؤة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومأثرة بالبيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على سواء. ويحتل السلوك القيادي لمدير المدرسة مكانا مهما في برنامج المدرسة بصفة عامة وكثير من الأمور تتوقف على السلوك القيادي بل إن الجميع يتجه إليه فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو آخر طلبا للتوجيه والإرشاد.

1 - تعريف القيادة:

تم تناول مفهوم القيادة في العديد من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي والتسيير وكل باحث ركز على مداخل معينة في تعريفه لهذا المفهوم الذي أخذ حيزا كبيرا في الأدبيات التنظيمية ومن التعاريف التي ذكرت مفهوم القيادة نجد بأنها عرفت بأنها: عملية فكرية تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل زرع الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي في المرؤوسين للعمل والإمتثال لرغبات القائد، وذلك بإتباع أنماط وأساليب تتوافق المهام المكلفين بها، والظروف التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف الموضوع. (فرحة، 2009، ص 12) كما عرفت أيضا بأنها: عملية التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه نتيجة التفاعل الذي يحدث بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة. (بوالفول، 2017، ص 13) كما عرفها لواج بأنها: عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود جماعة ضمن إطار معين لها تقوم على التفاعل الإنساني الإيجابي في بيئة واضحة المعالم بين جماعة من الناس، وقائد نال قبول هذه الجماعة وإمتلاك ناصية التأثير، والتوجيه وخطى بالرضا والقبول الدائم قصد تحقيق الأهداف المحددة. (لواج، 2007، ص 22) كما عرفها عامر أبو الخير بأنها: مجموعة من النشاطات التي يقوم بها قائد يتمتع بعدد من الصفات الموروثة و المكتسبة التي تمكنه من القيام بعملية التأثير على مرؤوسيه، تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. (عامر أبو الخير، 2013، ص 14) أما العدواني فعرف القيادة بأنها: تتركز فاعلية القيادة على القدرات العقلية والمعرفية والإنفعالية لدى القائد بالإضافة إلى مقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة، واقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها. (العدواني، 2013، ص 13)

أما علي حيدر فعرفها بأنها: العنصر الفاعل في المنظمة ونجاحها من خلال دورها على صعيد العاملين والتأثير بهم وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو أداء أفضل يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (علي حيدر، ب س، ص 50) وعرفها أيضا البليسي بأنها: عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (بليسي، 2007، ص 12)

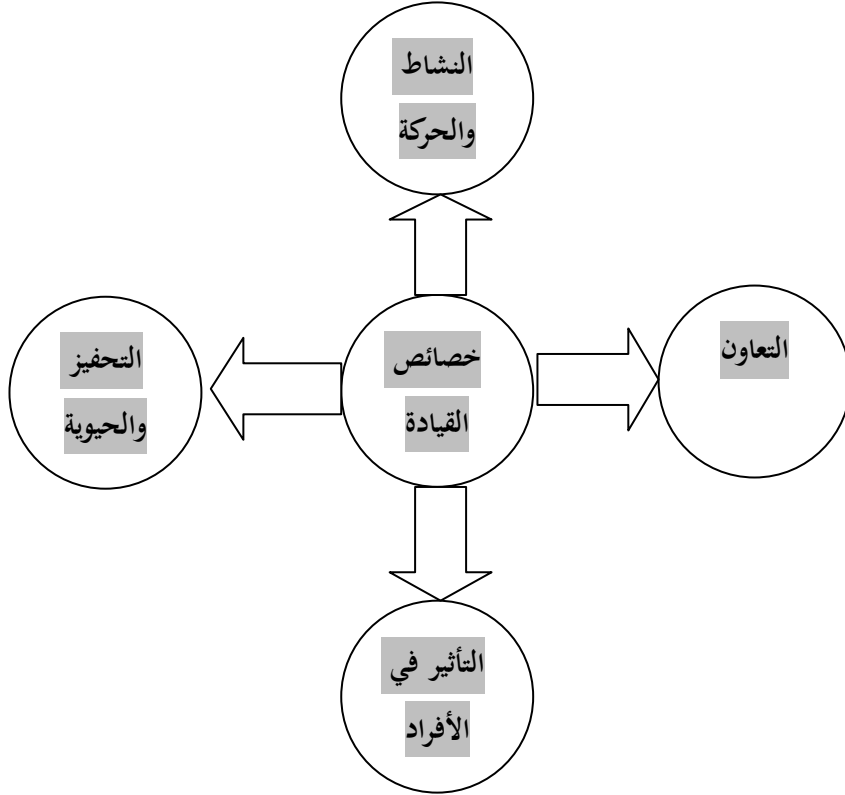
أما موافق فعرف القيادة بأنها: تركز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما يتوقف نجاح القائد على إدارته للتعبير، وقدرته في مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة، بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها. (موافق أحمد، 2012، ص 20).

أما مختلف الدراسات العالمية المتعلقة بمفهوم القيادة: فقد أشارت إلى أن القيادة عبارة عن القدرة على التأثير في الأفراد وتحفيزهم وتمكين الآخرين من المساهمة في تحقيق النجاح الفعال للمؤسسة التي يعملون فيها.

2 - خصائص القيادة:

- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسدية وعقلية ووجدانية.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم. (حسين العجمي، ب س، ص 31)

الشكل رقم (01): رسم تخطيطي يوضح خصائص القيادة.



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة

3 - أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل، ويحاول دون أن يأكل القوى الضعيف وتتجلى أهميتها في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوثة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا أنها الرأسمال والموارد الأعلى. (العدواني، 2000، ص 22).

الجدول رقم (01): المقارنة بين القائد والإداري.

الرقم	الإداري	القائد
1	ينقد أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة.	يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
2	يقتصر عمله على تنسيق نشاط الأفراد والموظفين لتحقيق الأهداف المحددة.	يقوم بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
3	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغيير فهو عنصر من عناصر الإتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده، فهو مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.
4	يفكر في الحاضر أكثر من المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر من الحاضر
5	يعمل وفقا لخطوات محددة مسبقا.	يبتكر ويبدع ويحدد.
6	سلطته رسمية يستمدتها من القوانين والتشريعات و النظم التي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية في الغالب يستمدتها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك.
7	الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.
8	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد في تحديد الأهداف.

المصدر: (عبد العزيز، 2007، ص 327).

4 - نظريات القيادة

النظرية هي عملية تجمع الحقائق المعروفة و ترتيبها و تقديمها أو عرضها بأسلوب يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين وفقا لهذا المعنى فإن النظرية تعد إحدى أدوات العلم الأساسية والتي قد تقدم العديد من الوظائف أهمها: (العرفي ومهدي، 1996)

- العمل على تحديد الاهتمامات الرئيسية للعلم من خلال توضيح أنواع البيانات المطلوب تجميعها.
 - تقديم نظام فكري يمكن في ضوئه تنظيم الظواهر وتطبيقها وإيجاد العلاقة بينها.
 - تلخيص الحقائق المتوفرة عن ظاهرة معينة وفقا لمنطق معين.
 - العمل على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك المستقبلي المتوقع للظاهرة
- وتعد النظرية وسيلة مهمة وإطار مرجعيا لمدير المدرسة كي يضع من خلالها نظاما لسلوكه الإداري وسلوك من لهم علاقة به من المدرسين والعاملين، الطلبة وأولياء الامور بشكل مجرد من العواطف الشخصية والميول والرغبات الذاتية. (عابدين، 2001)

وقد أشار الأدب التربوي إلى ظهور مجموعة من النظريات في حقل الإدارة التربوية على وجه التخصيص و اكتسبت شهرة واسعة لدى القادة التربويين، وذلك من خلال تطبيقها في الأنظمة التربوية (السعود، 2009) ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، النظرية الوظيفية، النظرية الموقفية، والنظرية التفاعلية وهي كما يلي:

1/4 - نظرية السمات: ما دامت السمات الشخصية تؤثر في السلوك وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف إذن فالقادة لديهم بعض السمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم. (ظريف، دس، ص 59).

● **السمات الجسمية:** القادة في الغالب أطول وأثقل وزنا من الإتياع وهم أصل إلى أن يكون وأكثر حيوية وأوفر نشاطا.

● **السمات العقلية المعرفية:** القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الإتياع، وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظر وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجئات والإستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى للإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرار. (حامد، 2006، ص 62).

● **السمات الإنفعالية:** يتصف القادة بالثبات الإنفعالي والنضج وقوة الإدارة والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبطها.

● **السمات الإجتماعية:** يتجلى القادة بالسلوك التعاوني وسلوك المشاركة وبالقدرة على التعامل مع الآخرين، وبرغبتهم في الإنصاف والإحاطة علما بالمشكلات التي تواجه الجماعة، وحب البساطة والإنصاف بروح الفكاهة والمرح وبصورة عامة فإن نتائج الدراسات بوجه. خاص تشير إلى تفوق القادة على غيرهم في سمات الذكاء والقدرة على التحصيل والشعور بالمسؤولية والنشاط والمشاركة الأجر. (باسم، 2004، ص 353).

● **سمات عامة:** وهي تتضمن المظهر والمحافظة على الوقت والأمانة، حسن السمعة، التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية بالإضافة إلى التواضع. (محمد رجب، 1996، ص 179).

الشكل رقم (02): خصائص نظريات السمات.

تركز على القادة من حيث شخصيته وسماته وخصائصه.

نظرية السمات
تختلف المعايير في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر.

تتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية المنظمة وأهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

2/4 - نظرية الرجل العظيم: تستند هذه النظرية إلى الافتراض القائد بأن القيادة يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في حياة مجتمعاتهم والقادة هم أشخاص ولدوا بمواهب وقدرات فذة وغير عادية وهذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرون على مر العصور.

وهذه النظرية بالرغم من وجهاتها أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من حدتها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم في نفس الجماعات وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء القادة عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم. (أحمد إبراهيم، 2001، ص 93).

3/4 - النظرية الوظيفية: تبعا لهذه النظرية تكون القيادة عملا من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة بالعمل على تنظيم أنشطتها والتنسيق بين أدوار الأعضاء فيها، وهي تحدد لكل عضو فيها مركز ودور يحتله من يقوم بالدور.

ومن بين هذه الأدوار دور القائد الذي يعطيه مركزه بين الجماعة كمساعد لها على الاحتفاظ بتماسكها والقيام بوظائفها من خلال ممارسة كل عضو فيها للدور الخاص به، بمعنى أن الجماعة نفسها هي التي أفرزت القائد و أبرزت دور القيادي من خلال التنظيم الذي أعاد تشكيل نفسها التكويني. (سامي، 2001، ص 114).

4/4 - النظرية الموقفية: تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيئ في البيئة المحيط ظروف مناسبة واستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه بشخصية الجماعة والموقف وما يرى على هذه النظرية مبالغتها في الإعتماد على المواقف

حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة إذ نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، كما أن الفرد قد يكون قائدا في موقف ما عنده تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة في هذا الموقف ويكون تابعا في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفاءات المطلوبة للموقف الجديد. (جودت، 2001، ص 83)

5/4 - النظرية التفاعلية: تدعو هذه النظرية إلى فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى، فهي ترى أن القيادة هي علاقة مرتبة بين سمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، بمعنى التفاعل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية للقيادة وهي:

- القائد: شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الإنبعاث: إتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- الجماعة: نفسها وبنائها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها.
- المواقف: كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل ووظائفه. (حامد، 2006، ص 306).

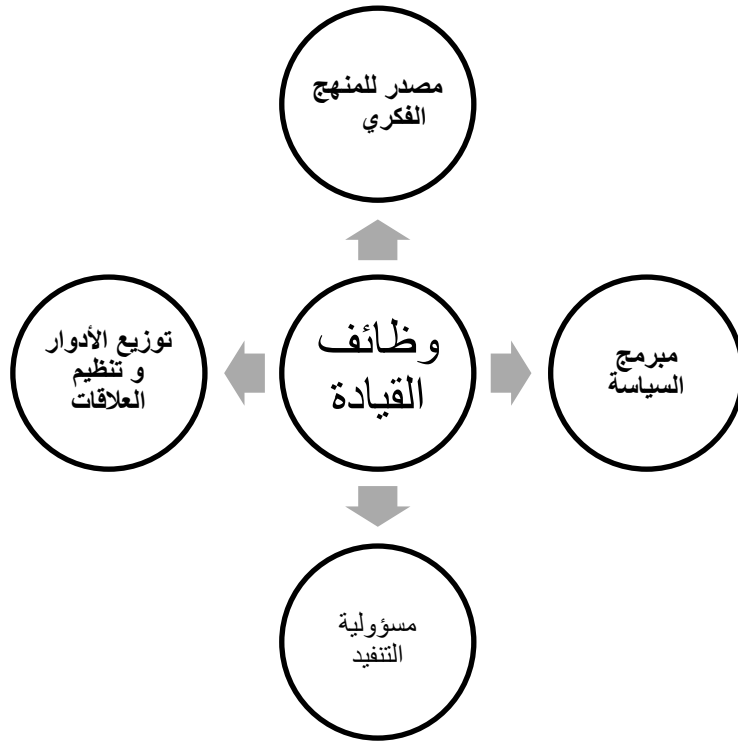
5 - وظائف القيادة:

- للقيادة العديد من الوظائف من أهمها تكرارا في أدبيات الموضوع ما يلي:
- القائد كمصدر للمنهج الفكري: تتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تمكنه من أن يكون المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها الحي وقائدها الروحي الذي يعمل على غرس القيم والسلوكيات الصحيحة.
 - القائد كمبرمج للسياسة: يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويجدد الأهداف الاستراتيجية لها.
 - القائد كخبير: في الغالب يكون القائد هو مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة. (طارق، 2001، ص 60).
 - القائد كمخطط: بمعنى التخطيط للأهداف البعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية وتبعا لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة أو ينفرد القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شاملة وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة.
 - المسؤولية عند التنفيذ: بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ على بعض تابعيه..
 - توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: حيث تتحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديدا يظهر مسؤولياته وصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والإزدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

وتبعاً لنمط القيادة تكشف الاتصالات المتبادلة بين الأعضاء أو تقيد إذ أن بعض القيادات تجهل الإتصال بين الأعضاء يمر عبر الرؤساء، بينما تحتهد قيادات أخرى يجعل هذه الاتصالات مباشرة.

- المتابعة والتنظيم والتحضير والعقوبات: يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكيد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ومعاينة حالات الخروج عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات. (سامي، 2001، ص ص 102 - 103).

الشكل رقم (03): وظائف القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

6 - أساليب القيادة:

يمكن تقسيم أساليب القيادة إلى القيادة لا يتفق ومفهوم القيادة التربوية فالقائد هنا إداري، يمكن أن يقوم هذه المهمة أي شخص مهمته المحافظة على الأوضاع الراهنة وقد يصل به الأمر إلى ممارسة سلطته لمنع حدوث تغيير أنه مستفيد من بقاء الوضع على ما هو عليه، ومدير المؤسسة الذي يتبع هذا النمط يمكن أن يقوم بالأعمال الروتينية العادية مثل:

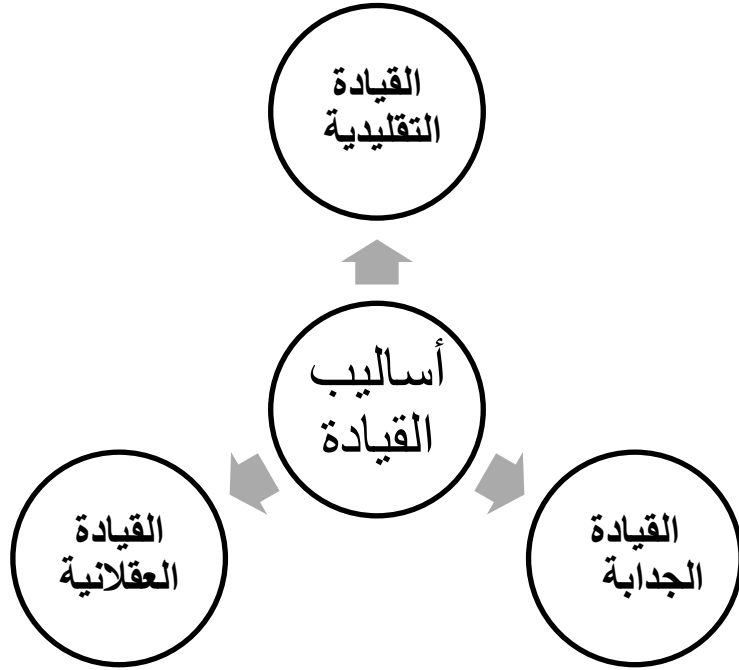
- تفقد حضور المعلمين وغيابهم.

- التأكد من دخول المعلمين إلى الفصول في المواعيد المحددة.

- كتابة التقارير السرية على المعلمين.

- القيادة الجذابة: تقوم القيادة هنا على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية شخصية. ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي والسلوك الإداري لهذا النوع من القيادة يتصف ب:
 - بناء علاقات شخصية مع المعلمين ووضع ذلك في المقام الأول.
 - التسامح على بعض الأخطاء سواء كانت من تلاميذ أو معلمين.
 - تسيير العمل باستخدام العلاقات الإنسانية الطيبة. (عبد العزيز، 2007، ص 328).
- القيادة العقلانية: وتقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن الفرد يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله. وهو يعتمد في ممارسة القيادة على القوانين واللوائح والتنظيمات ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء ولذا يتميز هذا النمط بأنه غير شخصي وتكون الطاعة والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة فالقائد في هذا النوع أنه متمسك بحرفية اللوائح والأنظمة والقوانين في تنظيم العمل المدرسي، يهتم بدرجة واضحة بانتظام العمل المدرسي. يحضر المؤسسة ويغادرها في مواعيد محددة. (طارق، 2001، ص 107).

الشكل رقم (04): أساليب القيادة.



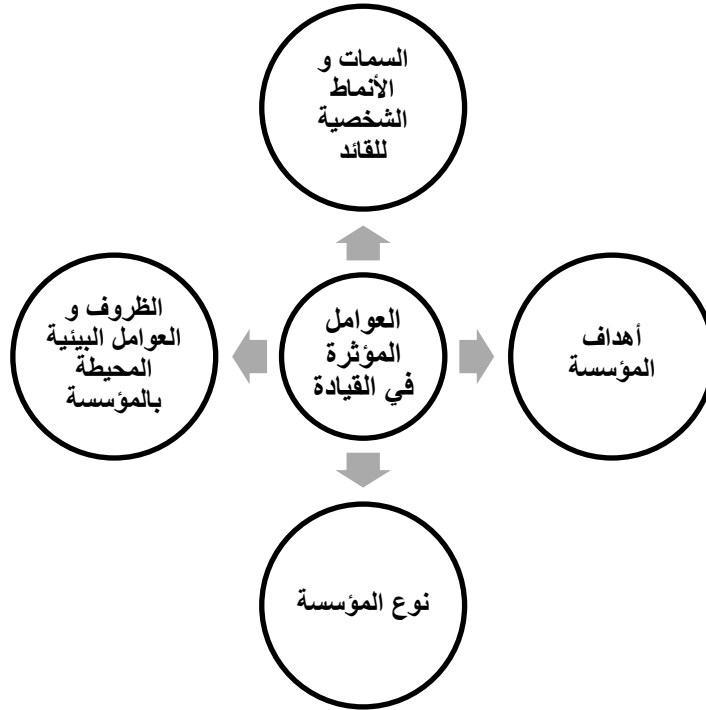
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

7 - العوامل المؤثرة في القيادة:

هناك عدة عوامل تؤثر في القيادة من أهمها:

- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، ومنها السمات الجسمية، النفسية والسلوكية.
- أهداف المؤسسة ومنها: أهداف قصيرة المدى، وأهداف استراتيجية بعيدة المدى.
- نوع المؤسسة من حيث حجمها، أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، ونوع المهام الموجودة فيها، والخوافز وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئة العامة أو الداخلية. (النيروب، 2003، ص15).

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في القيادة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

خلاصة

تعتبر القيادة عملية مهمة وحيوية في الحياة اليومية، فهي هدف يسعى كل مدير الى تنميتها وتطويرها في شخصيته لما لها من خصائص تميزها فنجد التعاون صفة مميزة لها والنشاط الدائم بين المجموعة والقائد الكفاء يؤثر في مجموعته إيجابيا لبلوغ الأهداف المشتركة، ويسعى إلى تحفيزهم وغرس الثقة فيهم. كما لا ننسى أهمية القيادة في المجتمع حتى يقام العدل ويتم السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها. لذا وجب فهم وتطبيق هذه المفاهيم التنظيمية لما تلعبه من دور جوهري في حياتنا.

الفصل الثالث: التأسيس النظري للقيادة التربوية.

تمهيد

- 1 - تعريف القيادة التربوية.
- 2 - خصائص القيادة التربوية.
- 3 - عناصر القيادة التربوية.
- 4 - أنماط القيادة التربوية.
- 5 - صفات القائد التربوي.
- 6 - المهارات اللازمة للقيادة التربوية.
- 7 - العوامل المحددة للأسلوب القيادي التربوي.
- 8 - كفاءة مدير المدرسة الفعال.

خلاصة

تمهيد

القيادة التربوية هي المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيق في هذه المؤسسة، وهي كذلك الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العمليات الادارية المادية منها والبشرية على الصعيدين الاقتصادي والتربوي، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة.

إذا تأثر مفهوم القيادة التربوية بالعوامل نفسها التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية، واختلاف درجة تركيز كل منهم على مقوم أو أكثر من مقومات العملية القيادية عند التصدي لتحديد مفهوم هذه العملية، وتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على العملية التربوية ومحاولة تحسين عملية التعلم والتعليم.

1 - تعريف القيادة التربوية:

عرفت القيادة التربوية بأنها عملية تأثير وتأثر، واتصال وتواصل، وابتكار لأفضل السبل لتوجيه أداء التابعين على نحو يحقق مصالحهم ومصالح جماعتهم أو مؤسساتهم، وذلك من خلال بناء علاقات إنسانية تضمن التفاعل الاجتماعي الذي يحقق الأنسجام بين أفراد المجموعة. (عامر أبو الخير، ص16) كما عرفها (الدعيلج) بأنها: عملية تنظيم موجه لجميع جهود العاملين فيها، وصلا لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (الدعيلج، 2009، ص87).

كما عرفها (مطاوع) بأنها: قيادة القوى العاملة في العاملة في العملية التعليمية في مؤسسة تعليمية، توجهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة و تماسكه. (مطاوع، 2003، ص74).

وقد عرفت الباحثة مفهوم القيادة التربوية مفهوما إجرائيا هو عملية تأثير وتأثر بين القائد ومرووسه لتوجيه الجهود نحو هدف مشترك يسعى الجميع لبلوغه لإحداث التغيير المنشود.

2 - خصائص القيادة التربوية:

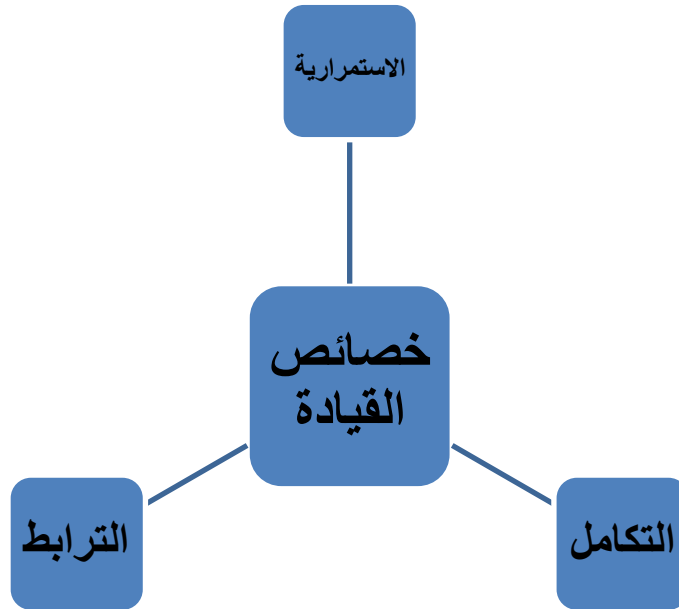
تتميز القيادة التربوية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم ابتداءً من تخطيطه ورسم سياسته وإنهاءً بتقويم نتائجه، ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية في ما يلي: (المعاينة، 2007، ص 331 - 332).

- **الإستمرارية:** وتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتتالية والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والقيادة التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.

- **التكامل:** فالإدارة التربوية تهتم بكل من يتصل بالنظام التربوي من رسم بيانات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطور فهي تعني بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي التعليمي وبالمناهج والإشراف والتوجيه، والنواحي البشرية والمادية والفنية، كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو تنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

- **الترابط:** ويدخل هنا في القيادة التربوية مجموعة العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات التوجيهية التدريب، تنمية الموارد البشرية، المراقبة، المتابعة، التقويم، التحسين والتطوير في الغدارة التربوية التعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم عملي هادف.

الشكل رقم (06): خصائص القيادة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

3 - عناصر القيادة التربوية:

- تعتمد القيادة التربوية وقوة فاعليتها على عناصر جوهرية هي:
- عملية التأثير التي يمارسها المدير على المرؤوسين والوسائل التي يستخدمها مثل: الإهانة، الإكراه، الخبرة والشخصية.
 - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم حيث يتوقف نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين وتنظيمها وتنسيقها ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك.
 - تحقيق الهدف الوظيفي للمؤسسة التي يقوم على ادارتها وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه.
 - النفوذ: وهو القدرة على احداث تغير ما أو منع حدوثه والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمسؤولية أو المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد.
 - إستخدام الصلاحية الممنوحة له فكلما تمتع القائد بصلاحيات أوسع كان ذلك أفضل والقائد هو من يسعى لأخذ الصلاحيات ويتصرف فيما يراه الأنسب كما أنه يجب أن يكون مبادرا لا يتردد أو ينتظر الصلاحيات وهو الذي يتخذ قرارا مناسبا في الوقت المناسب. (المومني، 2008، ص 72).

4 - أنماط القيادة التربوية:

تعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك قيادي يمكن تصنيفه على أساسه.

وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين من بينهم مديري المدارس مازال قائما حول أفضل الأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية، ولقد أظهرت نتائج البحث والدراسات التي أجريت بهدف الكشف عن الأنماط القيادية الشائعة في العمل الإداري وجود ثلاثة أنماط هي: النمط الديمقراطي (التشاوري)، النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري)، والنمط المتسيب (المتساهل). (العربي ومهدي، 1996).

وهذه الأنماط هي على النحو التالي:

● القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية):

تتميز بمحاولة تركيز القائد على جميع السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبه في العمل فلا يفوض سلطاته من البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته.

وينفرد القائد في هذه النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسيات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك، ولهذا فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو ابداع ولا مبادرة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على إتخاذ القرارات، ويستعين القائد هنا بأساليب القهر والتهديد ويؤدي هذا السلوك إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع والقلق والكراهية وعدم المبادرة والخلق والتجديد، فضلا عن توقف النمو المهني وإنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. (الحقيل، 2004 ص 43).

ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي: (حسان والصيد، 1986، ص ص 43 - 44)

- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: تتميز بالنظر على الإنسان أداة تعمل ومصدر للإنتاج ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات والتعليمات، كما يقوم القائد بالعقاب دون اهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين، وفي حال ظهور خلافات في العمل فإنه يحاول إيقافها ويعتقد أن هذا الأسلوب هو الأمثل في التعامل مع المرؤوسين.

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يستخدم هذا الأسلوب لدى القائد لإقناع في معاملة مرؤوسيه فضلا عن تحلية بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه تنفيذ عمل ما، ولكنه يلجأ للقسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد، ويؤمن القائد بالمشاركة في إتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

- القيادة الأوتوقراطية المناورة (اللبقة): ويقترّب من النمط الديمقراطي إذ يعتقد القائد أن المشاركة مرؤوسيه في منع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم الشعور بالمشاركة الفعلية ن ولا يأخذ القائد آراء المرؤوسين بعين الجدية مهما كانت فعالة.

● القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتعويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، وتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه فهو يباشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي، فالسياسات تتحدد من خلال الإتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لإرتباطهم العضوي به، وبذلك تعد قيادة إنسانية وجماعية تضمن إتفاق الجماعة حول القائد الذي يمثلهم. (البدري، 2005، ص ص 44 - 45).

وقد حدد (الشماع وحمود، 2005) مزايا القيادة الديمقراطية بالعديد من الصفات، ومن أبرزها:

- يتم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.

- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الإتجاه الموضوعي على الجماعة.

- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الإتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الإتصال والإحتكاك المستمر معهم.

- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية والاتصالات الفعالة وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهدافه المؤسسة.

ويتبين أن القيادة الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الإختيار والإقناع، وعلى أن القرار النهائي يكون دائما بالتشاور دون تسلط فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة وغالبا تعتمد القيادة الديمقراطية على مبدأ الترغيب لا الترهيب وعلى المشاركة في اتخاذ القرار لا احتكار القرار. (القبوتي، 2000، ص ص 45 - 46).

• القيادة المتسبية (الحرّة):

تكون القيادة هنا وكأنها غير موجودة فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه ويمكن إبراز التصرفات الشائعة لدى القيادة الحرّة كما يلي:

- تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية.

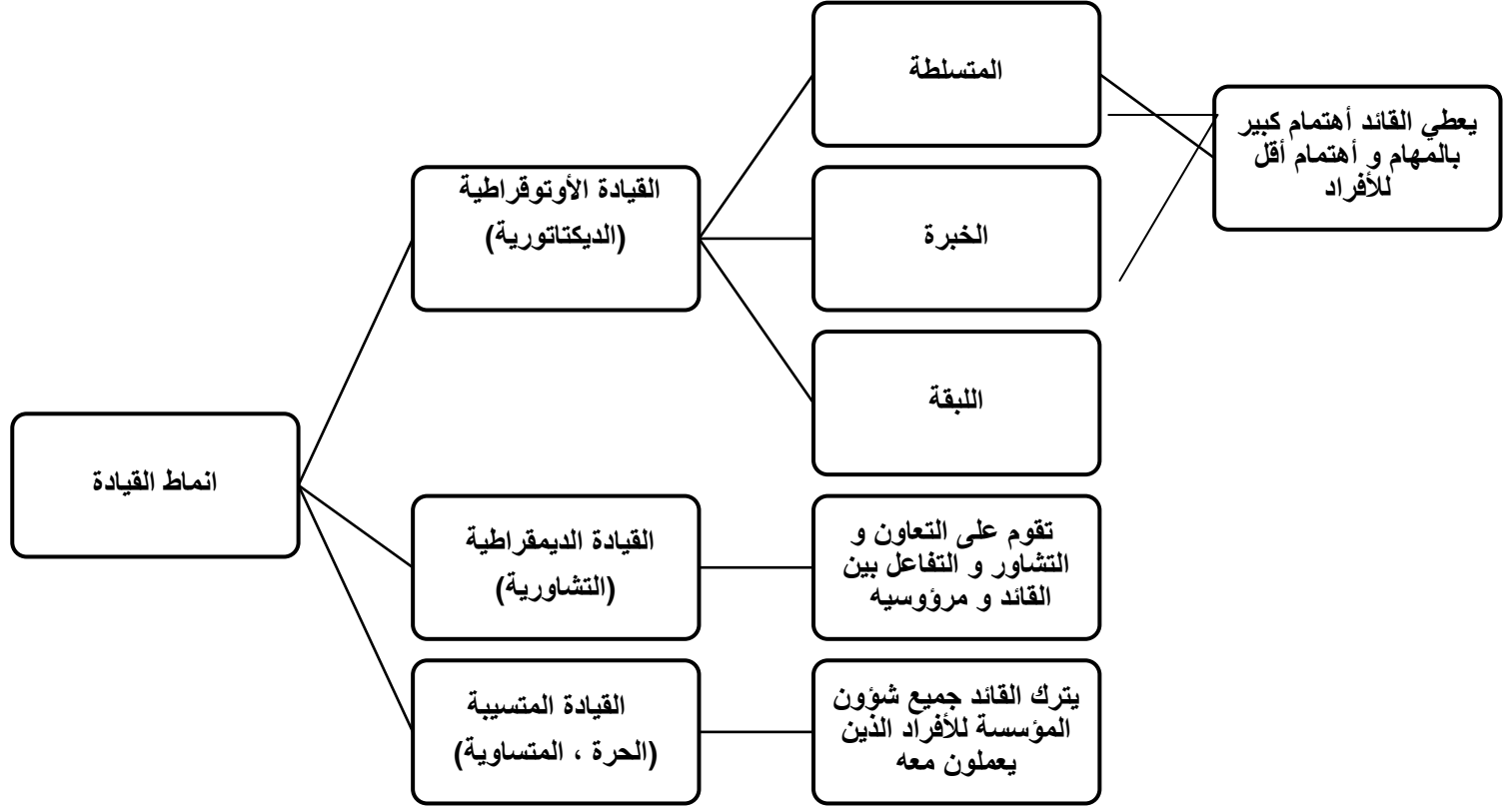
- تأخذ الأعضاء عن موعد الاجتماع وكثرة تخلفهم.

- التهور في تقديم القرارات.

- التبرم من تحمل مسؤوليات أخرى.

وفيما يتعلق بنمط القيادة المتسبية (الحرّة) في المؤسسات التربوية، فتكون القيادة لدى المدير أو المعلم على حدود سواء هنا وكأنها غير موجودة، فهو في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل للطلبة عن سلطة اتخاذ القرارات، إذ يقوم بتوصيل المعلومات إليهم، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه. وبالتالي يتخذ هذا النمط القيادي من المعلمين دورا سلبيا ويترك الحرية كاملة للطلبة لإتخاذ القرارات حول الأنشطة، سواء كانت فردية أو جماعية، ولا تعمل الإدارة المدرسية على اتخاذ أي قرار يعمل على توجيه المعلمين في إدارة الغرفة الصفية. (الزهيري، 2008، ص 46-47).

الشكل رقم (07): أنماط القيادة التربوية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة

5 - صفات القائد التربوي:

ربما اختلف العلماء كثيرا في تعريف القيادة التربوية إلا أنهم اتفقوا على مجموعة من السمات والصفات التي

يجب أن يتصف بها القائد التربوي ومنها ما يلي:

- القدرة العقلية.
- التفكير الإبداعي.
- القدرة الجسدية التي تستلزمها ساعات العمل الطويلة.
- القدرة على إصدار أحكام سليمة وبعيدة عن الخيالات والأوهام.
- الثقة بالنفس ليسيّط على المرؤوسين وتوجيههم.
- الهدوء النفسي والإبتعاد عن الغوغائية.

ويمكن إضافة بعض الصفات الشخصية مثل:

- أن يكون خلوقا.
- أن يكون ذكيا.
- أن يكون عادلا. (العمارة، 2002، ص ص 72-73)

6 - المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

• المهارات الذاتية:

تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والإبتكار، وضبط النفس. (عبد الغني، 1991، ص 568).

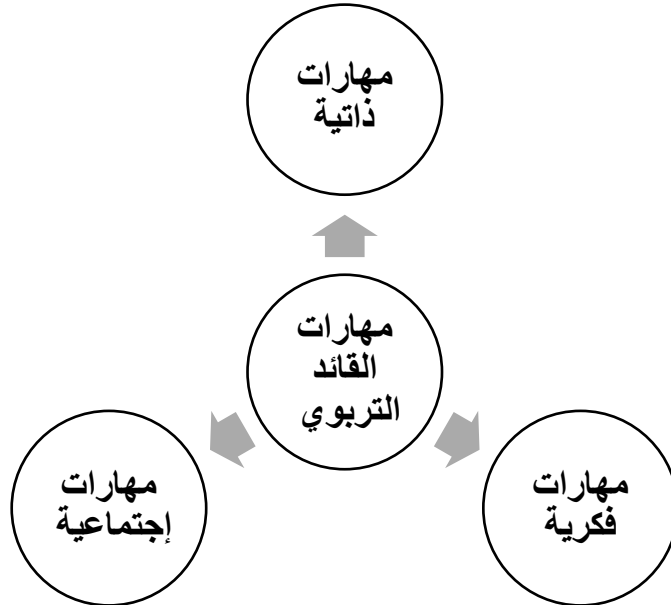
• المهارات الفكرية:

وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورؤيته للمتأكل واضحة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة، وأن يكون قادرا على التنظيم وحل المشاكل بطرق مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية. (محمد، 2000، ص 142).

• المهارات الاجتماعية:

تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على إيجاد بناء قوي ومنسجم ومتكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل مع القائد الإداري، وطبيعي أنه لكي تتوفر هذه المهارة فإنه يتعين على من يتعرض لمواقف القيادة أن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه وعلى خبرة بالتعامل معه. (أحمد إبراهيم، 2001، ص 69).

الشكل رقم () : مهارات القائد التربوي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

- إضافة إلى المهارات التي تمكنه من ممارسة مهامه بشكل صحيح نجد منها:
- التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة.
 - الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
 - الرؤية الإنتقادية الهادفة للتجديد المستمر.
 - الأصاله في التفكير بحيث لا يكرر أفكار المحيطين.
 - ارتفاع مهارات الإتصال الفعال التي تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات والمقترحات.
 - التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتيا. (نصر، 2008، ص ص19-22)
 - إضافة إلى ذلك فالقائد الناجح يجب أن يتمتع بعدد من القدرات منها: الإلهام، الإقناع، التأثير، التحفيز و الحضور أو الكاريزما. (الدعيلج، 2009، ص ص78 - 79).

7 - العوامل المحددة للأسلوب القيادي:

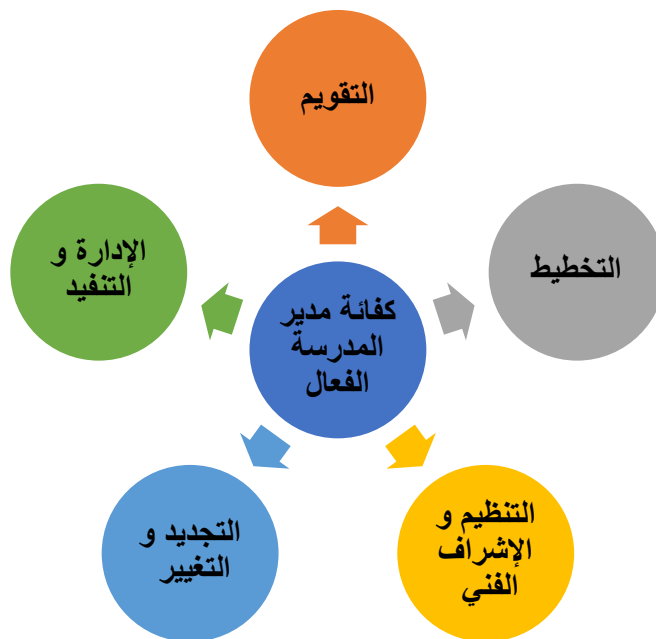
- يتأثر الأسلوب القيادي للقائد الإداري بجملة من العوامل منها ما يتعلق به شخصيا، ومنها ما يتعلق بالتابعين، في حين بعضها الآخر يرتبط بالمواقف البيئية المحيطة، وفي ما يلي عرض لهذه العوامل:
- أ - **عوامل تتعلق بالقائد:** وتشمل كفاءة القائد ومهارته الفنية والإنسانية والعقلية، قدرته على الإنابة، مستوى طاقاته وجهده ونضجه العاطفي، وثقته بنفسه وبمؤسسته، القيم التي يؤمن بها، مزيج الظروف والتجارب مر بها طموحه وأماله المستقبلية، النمط والإتجاهات القيادية التي يؤمن بها. (طارق، 2001، ص 179).
- ب - **عوامل تتعلق بالإتباع:** حيث تؤثر خصائص التابعين إلى درجة كبيرة في تحديد النمط القيادي الذي يختاره القائد في سياسته وإدارتهم فالميل على الإستقلالية وتحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات لدى التابعين من شأنها أن تدفع القائد إلى الرجوع إليهم لمناقشة القرارات وإشراكهم في صنعها.
- في المقابل نجد أن تردد التابعين وتحاذلهم والميل إلى الإعتمادية قد يعزز اللجوء إلى إستخدام الأساليب التسلطية وتغلب أيضا توقعات التابعين دورا بارزا في تحديد النمط القيادي، حيث يعمل القائد عادة على تعديل أنماطه السلوكية في ضوء توقعات التابعين حول ما يمكن للقائد عمله. (عماد، 2003، ص 62).
- ج - **عوامل تتعلق بالظروف البيئية:** وترتبط هذه المجموعة بعدد من العوامل تتمثل في:
- **عوامل الخبرة:** قد يكون من الأنسب الأسلوب القيادي الديمقراطي مع المرؤوسين الذين لهم خبرة معتبرة في العمل، في حين يكون الأسلوب الديكتاتوري هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد بالعمل.
 - **عامل السن:** قد يكون من فضل استعمال الأسلوب التسيبي مع كبار السن والأسلوب الديكتاتوري مع صغار السن.
 - **عامل الجنس:** قد يكون الأنسب استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الرجال والديكتاتوري مع النساء.
- (محمد، 2005، ص 151).

8 - كفاءة مدير المدرسة الفعال:

يصنف قراقزة (1993) وظائف مدير المدرسة إلى:

- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها إختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.
- **التنظيم والإشراف الفني:** يتم ذلك بالندوات وعقد الإجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة، حيث يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتقويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من أجل الوصول على تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل.
- **الإدارة والتنفيذ:** المقصود بذلك تنفيذ خطة المدرسة العامة ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقتهم وميولهم وقدراتهم وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى اتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع وكذلك ينبغي على الناظر الإمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه.
- **التجديد والتغيير:** تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير ويعني ذلك الإنتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لما في الأسلوب والهدف. ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو عامل التقويم المستمر للعمل من أجل التغيير والتجديد نحو الأفضل.
- **التقويم:** يعتبر مدير المدرسة مسؤولا عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المنهاج ومستوى التحصيل للوصول على تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.

الشكل رقم (10): يوضح كفاءة مدير المدرسة الفعال



المصدر: من إعداد الباحثة إعتامادا على أدبيات الدراسة.

خلاصة

ومما سبق ذكره يتبين أن القيادة التربوية هي عملية تنظيم موجه لجميع جهود العاملين لتحقيق الأهداف التربوية، وأن للقائد التربوي صفات تميزه عن الغير كالثقة بالنفس ويكون معترف به بين أفراد جماعته ومتعاطف معهم ومساعد لهم، كما له القدرة على إصدار أحكام تقديرية ويتصف بالهدوء النفسي ومنضبط في انفعالاته، بالإضافة إلى كونه خلوقا وذكيا وعادلا مع المجموعة والعمل معها، ومع اختلاف الأفراد فإن لكل فرد شخصيته التي تميزه عن غيره ونمط قيادي خاص به فتجد ثلاثة أنماط للقيادة التربوية يشترك فيها معظم القادة وهي القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والقيادة التسيبية. وهذه الأنماط هي التي تحدد طريقة عمل كل قائد في مجاله وكيفية تعامله مع موظفيه في العمل للوصول للأهداف المرجوة.

تعد القيادة التربوية من أهم العناصر الجوهرية في العملية التربوية، إذ لا بد من وجود قيادة هادفة داخل المدرسة يسعى المدير من خلالها إلى تنظيم وتوفير البيئة المدرسية المناسبة للعمل فيها، ولهذا تختلف الأساليب القيادية من مدير إلى آخر حسب شخصية كل مدير، فنجد قيادات يشترك فيها معظم المدراء من قيادة أوتوقراطية، ديمقراطية، وتسيبية ولكل منها خصائصها التي تميزها عن الأخرى، فالقيادة الأوتوقراطية تهتم بالرسميات والشكليات وبحرفية الأنظمة والتعليمات، واستخدام السلطة والتهديد والإنفراد باتخاذ القرارات، عكس القيادة الديمقراطية فهي تركز على مشاركة المعلمين من خلال اتخاذ القرارات التربوية وبناء الثقة المتبادلة، وأن المدير الديمقراطي يقيم علاقات يسودها الإحترام مع المعلمين ويشاركهم في دراسة المشكلات الأكاديمية وحلها وبناء العلاقات التعاونية التي ينشئها ويتبناها المدير، كما ويساعدهم على التنمية وتطوير أنفسهم مهنيا ويوفر لهم البيئة المدرسية المريحة من أجل العمل و تحقيق الأهداف. كما نجد من القيادة يطلق عليه إسم القيادة التسيبية التي يتصف فيها المدير أو القائد هنا على اللامبالاة في العمل ومنح المعلمين الحرية المطلقة في العمل ولا يتدخل إلا عند الحاجة الملحة، ويكلف المعلمين بالمهام دون ضوابط.

بناء على هذا ترى الباحثة أن الأسلوب القيادي الأنسب للمدير داخل المدرسة هو الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد فيه المدير على توفير البيئة، المشاركة والتعاونية المبنية على الاحترام والعدالة والموضوعية والتطوير مما يعمل على تحسين جودة التعليم في العملية التربوية.

توصيات وإقتراحات.

- 1 - ضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على مختلف الأساليب القيادية وخاصة الأسلوب الديمقراطي ومعرفة مزاياه وأثر اكتسابهم المهارات اللازمة لتطبيقه وممارسته. لما له من أهمية بالغة في رفع مستوى دافعية المعلمين نحو العمل وتطوير أدائهم. وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على النحو الأفضل.
- 2 - أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإعطاء مزيدا من الصلاحيات لمديري المدارس، خاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة الإيجابية والمحفزة للمعلمين.
- 3 - ضرورة تعزيز الأسلوب الديمقراطي لدى المديرين، من خلال المكافآت المادية والمعنوية والاهتمام بهذا الجانب في البرامج التدريبية.
- 4 - ضرورة إشراك مديري المدارس لموظفيهم في المواقف الإدارية المختلفة وإطلاعهم على المستجدات مما يساهم في إضفاء جو من الألفة بين الإدارة والمواطنين.
- 5 - ضرورة تعاون مديري المدارس مع معلميهم والعمل بروح الفريق الواحد للارتقاء بالواقع التربوي نحو الأفضل.
- 6 - ضرورة الاطلاع المستمر من مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال الأساليب القيادية للتطوير الذاتي.
- 7 - استخدام الوسائل التقنية الحديثة في تبادل الخبرات بين مديري المدارس وذلك عبر التواصل الاجتماعي بينهم واستثمار ذلك فيما من شأنه تطوير العمل الإداري.
- 8 - إجراء مزيد من البحوث حول درجة ممارسة مديري المدارس للأساليب القيادية الحديثة.
- 9 - إجراء المزيد من الدراسات حول الأساليب القيادية التربوية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
- 10 - إجراء دراسات حول الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس وتحدد من درجة ممارسة دورهم في تحسين البيئة المدرسية
- 11 - إثراء المكتبات المدرسية بكتب ودراسات حول الأساليب القيادية الحديثة.

قائمة المراجع.

• الكتب:

- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس. (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- أسامة كامل راتب. (1997). علم نفس الرياضة، مصر، دار الفكر العربي.
- أحمد أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.
- العربي طارق. (2001). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمدات محمد حسين. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع
- الدعيلج إبراهيم. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- عبد العزيز سعيد. (2006). المدخل إلى الإبداع، عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العميان محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل الحديثة للنشر والتوزيع.
- عابدين محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عطوى جودة عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوى جودة عزت. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد حسين العجمي. (2008). القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد حسين العجمي. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• المذكرات والرسائل الجامعية:

- ابراهيم مسغوني. (2014). الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثر على الدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- حنان ناصر العدواني. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

- اسماعيل علقم (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والتربية، جامعة بيرزيت.
- أشرف أحمد سليم سليم (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- موافق أحمد شحادة العجارمة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- فرخة ليندة (2009). أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- بوالقول مفيدة (2017). القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- منير لواج (2007). دور القيادة الإدارية في تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالابداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

• المقالات العلمية:

- د.علي بن محمد الغامدي (2010). نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، (العدد4)، ص29.
- حيدر علي حيدر. (ب ت). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (العددان 26-27)، ص37.
- حسين خليل الدغيمات (2017). أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية جامعة بوسعيد، العدد 22، ص ص 97 - 119.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان الدراسة: السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة: قريوع رميسة

إشراف الأستاذ: د. بزنيار يوسف.

تهدف الدراسة إلى تبيان الأنماط القيادية السائدة في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر المعلمين، وتبيان النمط الأكثر فعالية وأداء، ومن خلال هذه الدراسة وبمنظرة تحليلية نظرية تم بناء إشكالية للدراسة كان سؤالها المحوري الرئيسي: ما هو السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟ وبعد عملية التسلسل في عرض العديد من الخطوات العلمية المنهجية في إعداد البحوث العلمية الرزينة كتحديد أهمية وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيمها والإطلاع على مختلف أدبيات الموضوع ونتائج العديد من الدراسات السابقة، خلصت الباحثة إلى نتيجة يقينية مفادها بأن النمط الممارس والأنسب للمدير داخل المدرسة هو الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد فيه على توفير بيئة تتسم بالمشاركة والتعاون والعمل الجماعي المبني على أسس الثقة الإحترام والعدالة والموضوعية والتطوير، مما ينتج عنه مخرجات إيجابية تعود بالفائدة على تطوير وتجويد العملية التعليمية في المدرسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ السلوك القيادي؛ مدير المدارس الثانوية؛ معلم الطور الثانوي.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Title of the study: the prevailing leadership behavior among directors of the secondary schools from the teachers point of view

Preparing student:

Supervised by: bazeniar youcef

The study aims to clarify the leadership pattern prevailing in the Algerian school from the teachers point of view and to show the most effective and performing pattern, and through this study with a theoretical and analytical view, then build a problematic to study its main question was: what is the prevailing leadership behavior among directors of the secondary schools from the teachers point of view?

After the process of sequencing in process of sequencing in presenting many of the methodological scientific steps in preparing an accurate scientific research such as defining the importance and objectives of the study, determining its concepts, reviewing the various literature of the topic and the many results from previous studies, the researcher concluded as a certain result that the practiced and most appropriate pattern for the democratic method by providing a climate characterized by participation, cooperation and collective work basically built with trust, respect, justice, objectivity and development and improvement of the educational process in the Algerian school

Keywords: leadership, leadership behavior, high school principal, secondary phase teacher.