جامعة السويس Suez University

كلية التربية بالسويس Suez Faculty of Education

السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

إعــداد/

د/ طارق بن محمد الثويني

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الملك سعود

مجلة كلية التربية بالسويس- المجلد السادس- العدد الثاني- إبريل ٢٠١٣م

السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

د. طارق بن محمد الثويني

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق الابعاد القيادية التالية: مدى دعم مديري للعلاقات الاجتماعية المهنية، تحقيق رؤية واهداف المدرسة ، دعم التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير انجازات ومهارات العاملين في المدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تكونت عينة الدراسة من ٩٧٣ معلما و ٧٩ مشرفا تربويا و٤٩ من اداري المدارس. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، واختبار تحديد الفروق Scheffe في إجراءات تطبيق أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس من من وجه نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٨٩) ، جاء محور تقدير المهارات المهنية والانجازات بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، تلاه محور تحقيق رؤية واهداف المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وجاء دعم العلاقات الاجتماعية المهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وجاء محور دعم التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي(٣,٦٩)، بينما محور المشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٤). كشفت نتائج الدراسة أيضًا أن هناك فروقًا فردية في تقديرات أعضاء هيئة محور الاعتبارية الفردية التدريس تعزي لمتغير الوظيفة و المؤهل والمنطقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية لمديري المدارس تهدف الى اكساب المديرين المهارات الادارية التي تعزز المشاركة في اتخاذ القرار و العمل كفريق والاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين.

الكلمات الافتتاحية: القيادة المدرسية، السلوك القيادي، مدير المدرسة.

المقدمة

إن أهم الملامح المميزة للفكر الإداري التربوي المعاصر هو الاقتناع بأن الإدارة التربوية جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، فهي أحد المرتكزات الأساسية التي يعول عليها في تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها، فالمؤسسات التربوية تتباين في تحقيق أهدافها تبعاً لفعالية الإدارة التربوية القائمة على شئونها. ويرتبط بموضع الإدارة التربوية الحديث عن جانب مهم في العمل الإداري وهو الذي يتعلق بالسلوك القيادي.

ويعتبر السلوك القيادي لمدير المدرسة من اهم مقومات نجاح المدرسة، لما له من اثر كبير في ايجاد بيئية تعليمية تحفيزية في المدرسة تعمل على زيادة التحصيل العلمي للطلاب من خلال التأثير على المعلمين لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة ، و المدير الناجح هو من يعمل على ادرة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال ويطور الهيكل التنظيمي للمدرسة لدعم عملية التعليم والتعلم.

ومدير المدرسة هو الشخصية الاكثر اهمية وتأثيرا فهو المسئول عن جميع الانشطة الحادثة في البيئة المدرسية، ومن خلال قيادة المدير تحدد المدرسة وجهتها و ثقافتها و مستوى النمو المهني وقيم معلميها و مدى الاهتمام بما يتعلمه الطالب، و هو حلقة الاتصال بين المجتمع المحيط والمدرسة. (الحر، ٢٠١٠)

وتعتبر دراسة القيادة وجوانبها المتعددة في الوقت الحاضر من المواضيع المهمة في علم الادارة لما لها من تأثير ايجابي ومباشر على تطوير المؤسسات والأفراد ، وقد بدأ الاهتمام العلمي التجريبي بعملية القيادة بالدراسة الرائدة التي قام بها كلٌ من ليبيت ، ولوين ووايت ،(White, Lewin, Lippitt عام ١٩٣٩) والتي انتهت إلى التقسيم الثلاثي المعروف للأنماط القيادية: اولا قيادة تسلطية (أوتوقراطية) : تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الاحادي. ثانيا قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، والموضوعية في النقد، وتشجيع العلاقات الانسانية، وتقديم العون الفني والمعنوي، والاهتمام بالأفراد. ثالثا قيادة ترسليه(حرة): تتصف بسلبية التوجيه، ينحصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في الية شؤون العمل (الفهيدي، ٢٠٠٩) .

وفي العقدين الأخيرين دُرِس محور القيادة على نطاق واسع (كيتس دي فريس، ١٩٩٣؛ Goffee وجونز، ٢٠٠٠؛ هيغز ورولاند، ٢٠٠٠)، و كانت قيادة المؤسسات التربوية من أهم البحوث في التعليم الأساسي على وجه الخصوص حيث ربطت نجاح المدرسة بفاعلية القيادة المدرسية.

وقد شكلت نظرية القيادة التحويلية و القيادة التشاركية قاعدة اساسية لتطوير العمل الادري التربوي في تحديد السلوكيات الأساسية للقيادة كالتالي: اولا إيجاد توافق في الآراء حول الأهداف والأولويات التي تشمل بناء رؤية مشتركة و توقعات عالية الأداء، ثانيا تطوير العاملين باستثارة التحفيز الفكري، وتقديم الدعم، وممارسة القيم كالعدالة والمساواة، ثالثا إعادة تصميم المنظمة التي تضم إنشاء وصيانة مشتركة في هياكل تشاركية في صنع القرار وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بتشجيع العمل كفريق. رابعا بناء علاقات مع أولياء الأمور والمجتمع. خامسا وتعتبر من أهم السلوكيات القيادية وهي القدرة على تهيئة بيئة تعليمية محفزة للإبداع و الانجاز من خلالا الاهتمام و الاعتراف بمساهمة المعاملين في المدرسة في تحقيق اهدافها ورسالتها.

وتهتم نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership، التي طورها باس وريجو، ,Bass &Riggio١٩٩٧) اساسا بتغيير المؤسسة ككل من حالة الى اخرى، او من ثقافة الى اخرى بغية تحقيق الاهداف، وكذلك الارتقاء بمستوى افرادها. ان هذه النظرية تنطلق من استثارة دافعية افراد المؤسسة وتحفيزهم الدائم، من اجل تجويد ادائهم والتوصل الى حلول مبدعة للمشكلات التي تواجه مؤسستهم. وفي ضوء ذلك يتحدد دور القائد التحويلي في عدة مهام، من ابرزها تنمية الرؤية المشتركة حول الهدف من التغيير والعمل على تدعيم القيم التنظيمية الداعمة للتطوير والتنمية المهنية للمعلمين بتدريبهم على استثمار قدراتهم وتعزيز الدافعية نحو العمل المبدع والالتزام التنظيمي (نعسان)

وتنطلق القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها ، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، بحيث يتم

الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم (عسكر، ٢٠١٢). إن النمط التشاركي في الإدارة كما يعرفه " كيث وجير لينج (Keith & Girling, 1991) هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة " النظامية " و " الملموسة " للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها

ومن هنا يأتي النمط التشاركي في الإدارة المدرسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة ، وليس مجرد منفذي للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها ، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة ، ويوفر هذا المناخ المؤسسي الايجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية

وتسلط هذه الدراسة الضوء بشكل مباشر على درجة ممارسة مدراء المدارس للسلوكيات القيادية التي من شأنها التأثير الايجابي على العاملين في المدرسة من معلمين واداريين في دافعيتهم نحو تحقيق اهداف و مصلحة المدرسة بإخلاص وتفاني.

حيث يمكن قياس السلوك القيادي لمدراء الدارس و التعرف علية من خلال التعرف على مدى دعم مديري المدارس للعلاقات الاجتماعية المهنية في المدرسة و جهودهم في تحقيق رؤية و اهداف المدرسة ورسالتها وكذلك مدي حرصهم على النمو المهني والوظيفي للمعلمين ودرجة مشاركتهم العاملين في اتخاذ القرار و مدى مراعاتهم لأهمية تقدير المهارات المهنية وانجازات المعلمين.

مشكلة الدراسة

يعد السلوك القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من اهم مقومات نجاح المدرسة، لما له من اثر كبير في ايجاد بيئية تعليمية تحفيزية في المدرسة تسعى الى على زيادة التحصيل العلمي للطلاب من خلال التأثير على المعلمين لتحقيق رؤية واهداف المدرسة ، و المدير الناجح هو من يعمل على ادرة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال ويطور الهيكل التنظيمي للمدرسة لدعم التعليم والتعلم (ديفيز، Hammomd، وابونت ميرسون، ٢٠٠٥؛ ريحاني، ٢٠٠٧؛ رايس، ٢٠١٠).

حيث لم تقتصر دراسات السلوك القيادي في الوقت المعاصر على تعريفات ونظريات القيادة فحسب بل امتدت الى تحديد المتطلبات والصفات التي لابد ان تتوافر في القائد، ولقد حدد (عيسان، ٢٠١١) على سبيل المثال المتطلبات الجديدة المتوقعة في قائد المستقبل في : ممارسة الادارة بالأهداف والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر و تشكيل فرق العمل والقدرة على توصيل المعلومات بسرعة و وضوح. ومن هذا يمكن ان نقول ان القيادة سلوك يمارس من خلاله التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة.

ونظرا لقلة الدراسات التي ناقشت السلوك القيادي لمديري المدارس في المملكة، حيث تتأكد الحاجة الى التعرف على السلوكيات القيادية الناجحة ومدى ممارستها من قبل مديري المدارس فقد تم التركيز على خمس محورات لسلوك القيادي وفق دراسة (Naidoo, Muthukrishna, & Hobden,2012)، وهذه المجالات تتكون من: مدى دعم مدير المدرسة للعلاقات الاجتماعية المهنية وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها و الدور الذي يقوم به لدعم النمو المهني والوظيفي للمعلمين ودرجة مشاركته للعاملين معه في المدرسة في اتخاذ القرار و مدى تقديره للمهارات المهنية وانجازات المعلمين في المدرسة. لذا تتحد مشكلة الدراسة بالسؤل التالي:

ما مدى ممارسة السلوك القيادي لدى مدير مدارس التعليم العام لعدد من مناطق المملكة العربية السعودية من وجه نظر المعلمين؟

اسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الاجابة على السؤالين التاليين:

١.ما مدى ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس من وجه نظر المعلمين في الابعاد القيادية التالية:

- دعم العلاقات الاجتماعية المهنية
- تحقيق رؤية و واهداف المدرسة
- التنمية المهنية للعاملين في المدرسة
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تقدير انجازات ومهارات العاملين في المدرسة

٢.ما العلاقة بين السلوك الاداري القيادي لمديري المدارس وبعض المتغيرات الوظيفة (المهنة و المؤهل ، و المنطقة التعليمية)؟

اهمية الدراسة

ترجع اهمية الدراسة الى اهمية الموضوع نفسه من حيث السلوك القيادي لمديري المدارس وفق ابعاد ومتطلبات النظريات الحديثة في القيادة. التقييم المستمر للسلوك القيادي لمديري المدارس للتعرف على مواطن الضعف والقوة. قد تسهم الدراسة بتقديم مقترحات وتوصيات من شانها رفع المهارات والكفايات القيادية لمديري المدارس.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة السلوك القيادي لمديري المدرسة من وجهة نظر المعلمين في المحاور القيادية التالية:

- دعم العلاقات الاجتماعية المهنية

- تحقيق رؤية واهداف المدرسة
- التنمية المهنية للعاملين في المدرسة
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تقدير انجازات ومهارات العاملين في المدرسة

مصطلحات الدراسة

السلوك القيادي:

يعرف ساشكن وبروك (Sashkhn & Bruke, ١٩٩٠) السلوك القيادي من منظور الرؤية القيادية بانه (السلوك التنظيمي الذي يعني بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكييف بفاعلية اكبر وتحقيق اهدافها وجعل اعضائها يعملون معا في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات. ويصف الزهراني (١٩٩٢) ان السلوك القيادي هو كل ما يصدر من القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر المجموعة، وتحقيق التعاون والتفاعل بين افرادها بهدف تحقيق الاهداف المنشودة.

ويمكن تعريف السوك القيادي اجرائيا بانه دراسة مستوى اداء للمهارات القيادة لمديري المدارس داخل المدرسة في دعم العلاقات الانسانية الناجحة وتحقيق اهداف المدرسة ورسالتها و الدور الذي يقوم فيه للنمو المهني والوظيفي للمعلمين ودرجة مشاركة للعاملين معه في المدرسة في اتخاذ القرار و مدى تقديره للمهارات المهنية وانجازات المعلمين في المدرسة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: اجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٤هـ.

الحدود المكانية: قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية الذكور في اربع مناطق في المملكة العربية السعودية (المنطقة الوسطى، المنطقة الجنوبية، المنطقة الشمالية، المنطقة الغربية) .

الحدود الموضوعية: تسعى الدراسة الى التعرف على وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارسهم للسلوك القيادي في ابعاد القيادة التالية: (دعم العلاقات الاجتماعية المهنية وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها ودعم النمو المهني والوظيفي للمعلمين والمشاركة في اتخاذ القرار و تقدير المهارات المهنية وانجازات المعلمين في المدرسة).

الاطار النظري والدراسات السابقة

١. الاطار النظري

مفهوم القيادة:

يعرف (الحراحشة ،٢٠١٢) القيادة بانها القدرة على التأثير في الاخرين لتحقيق اهداف معينة . ام عبيدات فيعرها بانها القدرة على توجية سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق اهدافها. ويعرفها هونسكير وكوك (Hunsker & Cook, 1986) بانها عملية تتضمن اجراءات يتخذها شخص او اكثر تجاه تحقيق الاهداف المرغوبة. اما باردي (Pardey, 2007) فيعرف القيادة بانها قدرة تأثير شخص ما بالآخرين ليجعلهم يقبلون قيادته طوعا، وذلك لاعترافهم بقيمته وثقتهم بقدراته على تحقيق الاهداف لأنه يعبر عن امالهم وطموحاتهم . وفي راي فيدلر(Fiedler، ١٩٦٧) مؤسس النظرية الموقفية تتوقف قدرة القائد في ممارسة التأثير على ظروف الجماعة وعلى نمط القيادي مثل شخصيته وأسلوبه في العمل.

ونظرا لظهور بعض القصور في النظريات التقليدية للقيادة ظهرت نظريات حديثة كنظرية القيادة التحويلية والقيادة التشاركية اللتان ركزت على أهمية القيادة واتخاذ القرار بصورة جماعية، والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة لمؤسسات المجتمع، ومن خلال هذا المنظور يعتبر المدير قائدًا تعليميًا، ومطورًا للموارد البشرية، وإذا يضطلع بمسؤولية

حث أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة على صياغة رؤية مشتركة لأهداف المدرسة ووظائفها وعلى المزيد من الالتزام بالتغيير، وحث كافة إمكاناتهم وطاقاته لتحسن الفاعلية الكلية للمدرسة (الغامدي ع.، ٢٠٠٦).

نظرية القيادة التحويلية

عرَّف Burns (1978) القيادة التحويلية أنها " عمليةٌ يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهما بالآخر؛ للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985)، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985)، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال قيم راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسميBurns تلك القيم بالقيم الداخلية. والقيم الداخلية قيمٌ لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحِّد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغيِّر معتقداتهم وأهدافهم (العتيبي، ١٤٢٦).

وقد حدد (Higgs and Rowland 2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: أولا إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير،حيث يُشرِك القائد جميعَ العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبنى التغيير، وإحداث تغيير في البناء التنظيمي- والتأكد من أن التغيير بُنِيَ على أساس تفهُّم عميق لاحتياجات المنشأة ودُعم بمجموعة من الأدوات والعمليات. ومشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير. والتنفيذ والمحافظة على التغييرات . بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة، وتطوير القدرات- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

قام كينث لايثيود (Kenneth Leithwood ,1994) ايجاد النموذج التحويلي للقيادة المدرسية بناء على الاربع محور التي حددها باس وأفللليو (١٩٩٤). والأربع محاور هي التأثير المثالي و التحفيز الفكري و المرعاة الفردية والدافع الملهم. وهذه الاربع محاور للقيادة التحويلية تعتبر مهارات ضرورية لمديري المدارس اذا ما كان لهم ان يواجهوا تحديات القرن الواحد والعشرين. فمثلا يجب على قائد المدرسة ان يهتم بحاجات اعضاء الطاقم الاداري و ان

يوليها اهتمامه الشخصي لاسيما بالنسبة لأولئك الذين يبدو انهم تم اهمالهم (مرعاه فردية). ويجب على المدير الفعال للمدرسة ان يساعد العاملين في المدرسة على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة(التحفيز التفكيري) ويجب على مدير المدرسة ان ينقل توقعات عالية المستوى الى المعلمين والطلاب على السواء عن طريق اثبات حضور قوي ومفعم بالحيوية (تحفيز الدافعية). اخيرا يجب على المدير الفعال ان يقدم انجازات شخصية وإن يكون متعاطفا و عادلا مع الجميع لتحقيق التأثير المثالي على العاملين في المدرسة (الخطيب، ٢٠٠٩م).

سلوكيات وخصائص القائد التحويلي

يرى (Penning, 2007) ان هنالك خمس سلوكيات وخصائص للقادة التحويليين وهي:

- أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف والرؤى المشتركة لجميع الأفراد داخل المنظمة.
- التشجيع على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.
- تعزيز التحفيز الفكري للعاملين.
- القدرة على بناء العلاقات الإيجابية مع الآخرين داخل المنظمة، وذلك بغض النظر عن توجهاتهم وأفكارهم وانتماءاتهم.
- يستطيع شرح وتوضيح وتحديد توقعاته العالية للأداء لجميع الأفراد داخل المنظمة، ويرسم الخطط الملائمة للتنفيذ.
-

القيادة التشاركية: (Participative Leadership)

القائد المشارك حسب ما اشارت اليه (الجارودي، ٢٠٠٧) يعمد إلى مشاركة غيره من الأفراد عوضاً عن أخذ قرارات أوتوقراطية. فهو يأخذ رأي العاملين معه من التابعين والأنداد أو الرؤساء. وهو ينظر إلى العمل على أنه جهد مشترك بين الجميع. ويختلف القادة في المدى الذي يشاركون به غيرهم من التابعين من قائد لآخر حسب الاعتقادات التي يؤمن بها أو تفضيله لوسيلة دون أخرى وهناك تصنيفات متعددة للمشاركة كما في القائمة التالية:

شكل رقم (٢)

عالي المشاركة غير مشارك <

>

تفويض الصلاحيات باتخاذ القرارات للفريق	قرارات مشتركة بين الفريق كأنداد	الفريق يقترح قرارات ويعود القرار للقائد	يقترح القائد القرارات ويستمع ليستمد تغذية راجعة، ثم يأخذ قراره	قرارات اوتوقراطية من القائد

(الجارودي، ٢٠٠٧)

ولخصت (الجارودي، ٢٠٠٧) مسلمات القيادة التشاركية كالتالي :

- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين فهم العاملين.
- يميل الناس إلى الالتزام بالعمل حين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- يميل الناس إلى التعاون ويقل التنافس حينما يعملون على أهداف مشتركة.
- قرار المجموع يكون أفضل من قرار الفرد الواحد.

ويمكن تعريف القيادة التشاركية بانه نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والمعلمين في محور التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة (عسكر، ٢٠١٢).

الخصائص السلوكية للقائد التربوي

يعتبر القائد التربوي في هذا الاتجاه من القيادة التربوية وسيطًا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسئول المسؤولية المباشرة عن النتائج ، وهذا القائد يتصف بالخصائص السلوكية القيادية التالية: –

١ –تفويض السلطة في اتخاذ القرارات .

٢ –إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

٣ –الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية .

٤ –إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .

٥ –الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء .

٦ –رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .

٧ –مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن .

٨ –تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق .

٩ –تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم .

١٠ –سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه .

١١ –وضوح منهجية العمل وسياسة القائد .

١٢ –وضوح الأهداف .

١٣ –احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين .

١٤ –بناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي .

١٥. –احترام الوقت وحسن إدارته ، وتشجيع البحث والتجريب.(الحريري، ٢٠٠٨)

وبما ان مدير المدرسة هو الشخصية الاكثر اهمية وتأثيرا في المدرسة فقد زاد الاهتمام بالقيادة المدرسية من حيث المفاهيم و النظريات والادوار ، حدد الحر(٢٠١٠) مسئوليات و ادوار قائد المدرس على النحو التالي:

١. ايجاد الرؤية او الهدف الواضح

٢. وضع التوقعات العالية

٣. توفير بئية العمل الايجابي

٤. تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط والشركاء

٥. تحقيق الاتصال الفعال.

٦. التركيز على عمليتي التعليم والتعلم.

٧. صناعة التغيير وإدارته

٨. المشاركة في صنع القرار

٩. تحمل المسئولية

١٠. تشجيع الابداع في العمل.

١١. تبني ثقافة التحسين المستمر.

القيادة التعليمية

تعتبر القيادة التعليمية من المفاهيم الحديثة في القيادة و وقد حددها وليم سمث و ريتشارد و ريتشارد اندروز (Richard Andrews 1989) بأربعة أبعاد او اربعة ادوار للقائد التربوي مزود مراجع ، مرجع مدرسي ادارة تواصل و حضور ملحوظ. وبوصفه مزود ا للمراجع يعمل مدير المدرسة على ضمان بان المعلمين يمتلكون المواد والتسهيلات و المدعم المادي اللازم لأداء مهامهم على نحو واف. وبوصفه مرجعا دراسيا، يدعم المدير بصورة حيوية، النشاطات و البرامج الدراسية التي تجري بين يوم وآخر عن طريق اعطاء نموذج للسلوكيات امرغوبة، و المشاركة في التدريبات التي تجري اثناء العمل وإعطاء الاولية وبشكل ثابت للاهتمامات المدرسية و وبوصفه اداة تواصل تكون للمدير اهداف واضحة من اجل المدرسة ويعمل على ابلاغ هذه الاهداف بوضوح الى الهيئة التعليمية و الطاقم المدرسي. (الخطيب، ٢٠٠٩)، ويحدد متمان (Mitman, 1985) ثلاث وظائف عامة للقائد المدرسي وهي : تحديد مهمة المدرسة، و ادارة المنهاج الدراسي و التدريس وتشجيع قيام مناخ ايجابي في المدرسة.

ويكمن تلخيص الاطار النظري بالقول ان النظريات الحديثة حددت السلوك للقيادي لمدير المدرسة في التالي: اولا إيجاد توافق في الآراء حول الأهداف والأولويات التي تشمل بناء رؤية مشتركة و توقعات عالية الأداء، ثانيا تطوير العاملين باستثارة التحفيز الفكري، وتقديم الدعم، وممارسة القيم كالعدالة والمساواة، ثالثا إعادة تصميم المنظمة التي تضم إنشاء وصيانة مشتركة في هياكل تشاركية في صنع القرار وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بتشجيع العمل كفريق. رابعا بناء علاقات مع أولياء الأمور والمجتمع. خامسا وتعتبر من أهم السلوكيات القيادية وهي القدرة على تهيئة بيئة تعليمية محفزة للإبداع و الانجاز من خلالا الاهتمام و الاعتراف بمساهمة المعاملين في المدرسة في تحقيق اهدافها ورسالتها.

ب.الدراسات السابقة:

دراسة خليل (٢٠٠٧)

هدفت الدراسة الى تعرف السلوك القيادي السائد لدى مديري و مديرات التعليم العام في محتفظة عد في ضوء نظرية فيدلبير الموقفية. اختار الباحث عينة قوامها (٤٩) مديرا ومديرة طبق عليها مقياسين هما مقياس العوامل الموقفية الثلاث (علاقة القائد بالمرؤوس ين ووضوح المهمة وقوة المركز الوظيفي(ز ومقياس السمات القيادية لفدلر). وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: ان ملاءمة الموقف لدى مديري المدارس كانت جيدة، وهيكلية المهام غير محددة، وسلطة المركز الوظيفي كانت ضعيفة، زان السلوك القيادي للمديرين في ضوء ملاءمة الموقف يجمع الاهتمام بالموظفين والاهتمام بالعمل والانتاج. وفي ضوء النتائج قدم الباحث توصيات منها: ضرور تطوير المديرين لخبراتهم عن النظريات الخاصة بالقيادة والادارة الحديثة.

دراسة عسيري (٢٠١٠)

تضمنت هذه الدراسة وضع مجموع ة من السمات والخصائص التي لابد من توافرها في القئد المتميز مثل التفكير و الرؤية وبناء روح الفريق والتحفيز لافراد فريقه والمشاركة في اتخاذ القرارات و البحث عن ما هو كل جديد دائما كما وضعت مجموعة من العناصر الاخرى التي لابد ان يستعين بها القائد مثل الاهتمام بالتدريب والممارسة على اتخاذ القرار و التحفيز النفسي و التفويض الفعال.

دراسة زرعة (٢٠١٢)

هدفت الدراسة الى اولا قياس مستوى السلوك القيادي لمديرات المدارس من وجة نظر المعلمات ، ثانيا دراسة علاقة السلوك القيادي لمديرة المدرسة بالانهماك الوظيفي للمعلمة. وتوصلت الدراسة ان النمط الديمقراطي المشارك هو النمط السائد لدى مديرات المدارس و الذى يتضمن الاهتمام بالإفراد مع عدم اهمال العمل وتوصلت الدراسة كذلك الى ان مستوى الانهماك الوظيفي للمعلمة اعلى عند النمط الذي يهتم الانجاز و يقل الاهتمام بالفرد. وأوصت الدراسة

بالتركيز على السلوكيات القيادية الفعالة التي من شانها تقليل الانهماك الوظيفي للمعلمة و تعزيز مبد التشاركية والعمل كفريق.

دراسة الحراحشة (٢٠١٢)

هدفت الدراسة الى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق في الاردن . و قد توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة السلوك القيادي بشكل كلي جاءات متوسطة. واما ابعاد السلوك فقد جاء بالمرتبة الاولى بعد الاهتمام بالعاملين و جاء بالمرتبة الثانية الاهتمام بالعمل. واوصت الدراسة العمل على تدريب مديري المدارس على الاساليب الادارية الحديثة لرفع كفايتهم الادارية. العتيبي، سعد(٢٠٠٥م)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير،بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث " إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، المملكة العربية السعودية،جدة،مارس٢٩.٣٠ .

دراسة (الغامدي ع.، ٢٠١٠)

هدفت الدراسة الى التعرف على الانماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٥) معلما لجميع المراحل الدراسية. و توصلت الدراسة الى ان النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس في المدينة المنورة ويليه النمط الترسلي ومن ثم النمط التسلطي. اوصت الدراسة بتقديم دورات وورش عمل للتدريب على النمط الديمقراطي لمديري المدارس السائد لديهم ممارسة النمط التسيبي والتسلطي.

دراسة ناديو وهابدون (Naidoo, Muthukrishna, & Hobden, ٢٠١٢)

هدفت الدراسة الى اختبار السلوك القيادي لمديري مدارس التربية الخاصة في جنوب افريقيا من وجه نظر المعلمين. وركزت الدراسة على المحاور الاتية في السلوك القيادي: دعم مدير المدرسة للعلاقات الاجتماعية المهنية وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها و الدور الذي يقوك فيه للنمو المهني والوظيفي للمعلمين ودرجة مشاركة للعاملين معه في المدرسة في

اتخاذ القرار و مدى تقديره للمهارات المهنية وانجازات المعلمين في المدرسة. وطبقت الدراسة على خمس مدارس للتربية الخاصة . و توصلت الدراسة الى ان مستوى السلوك القيادي لمدراء المدارس المحاور القيادية محدودة او متوسطة.

دراسة(Sharama، Sun، و Kannan، ٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اراء مجموعة من المعلمين في كل من الصين و ماليزيا والهند حول مستوى جودة القيادة لمدراء مدارسهم. وقد صممت استبانة الدراسة على ثمان محاور من محاور القيادة وهي: مهارات الاتصال، اتخاذ القرار، التأثير، الثقة، العلاقات الانسانية، ادارة الوقت، ادارة الذات، الالتزام. وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة السلوك القيادي بناء على هذه المحاور لمديري المدارس من وجه نظر المعلمين في هذه البلدان الثلاث كان عاليا.

دراسة (Canales, Delgado, & Slate, 2008)

هدفت الدراسة الى تحديد السلوكيات القيادية الفاعلة للقيادة المدرسية من وجه نظر ٢٠٦ معالم و٣٥ رئيس مجلس تعليم و ٣٧ مدير مدرسة في مقاطعة ريفية صغيرة في ولاية تكساس الامريكية. وتوصلت الدراسة الى ان القائد المدرسي الناجح يجب ان يكون متسامح و مقنع ومبادر، ممثل للآخرين، وقادر على حل الصرعات.

إجراءات وأدوات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ عدد المعلمين الذكور لجميع مراحل التعليم في المملكة العربية السعودية(٢٠٨٦٤٣ معلم)حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم لعام ١٤٣٣ هـ. اما عينة البحث فقد تم ارسال مايقارب الفين استبانة الى عدد من مدارس من مختلف مناطق المملكة بشكل عشوائي وقد تم الحصول على ١٠٩٩ استجابة ما يمثل ٥٠% من اصل العينة.

جدول (١)

توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغيراتها

	الوظيفة			الدرجة			الخبرة			المنطقة			
	معلم	مشرف	اداري	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	اقل من ٧ سنوات	من ٧ الى ١٦	اكثر من ١٦ سنة	الوسطى	الغربية	الجنوبية	الشمالية
العدد	٩٣٧	٦٩	٧٦	49	949	69	571	396	120	644	34	336	80
النسبة	٨٧ %	%٦	%٧	%4.5	88,2 %	%6.3	52.9	35.5	11.6	59.5	2.7	30.8	7.0
المجموع	١٠٩٩												
	%١٠٠												

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحث وفقًا لأهدافها و، بناء على الدراسات السابقة و موضوع الدراسة وخاصة دراسة ، للكشف عن مستوى السلوك القيادي لدى مديري لعدد من مناطق المملكة العربية ا، وعن المناخ التنظيمي في إدارات التربية سعودية من وجه نظر المعلمين.

وتوزعت فقرات الاستبانة على خمسة محاور هي كالاتي:

١. محور دعم العلاقات الاجتماعية المهنية، ويتضمن (١٨) فقرة.
٢. محور تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويتضمن (٤) فقرات.
٣. محور دعم النمو المهني للمعلمين، ويتضمن (٥) فقرات.
٤. ممحور المشاركة في اتخاذ القرار، ويتضمن (٥) فقرات.

٥. محور تقدير المهارات المهنية والانجازات، ويتضمن (٥) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول الفقرات الواردة في الأداة. وخصص لكل حالة من الحالات وزن يتفق مع درجة الموافقة، حيث خصص للإجابة اوافق مطلقا (٥) نقاط، واوافق(٤) نقاط، والإجابة اوافق الى حد ما (٣) نقاط، والإجابة لا اوافق(٢)نقطتين ، والإجابة لا اوافق مطلقا نقطة واحدة.

كذلك تضمنت الأداة معلومات عن أفراد العينة وهي: (الوظيفة، المؤهل، والخبرة، والمنطقة. ولتحديد مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس لعدد من مناطق المملكة العربية السعودية من وجه نظر المعلمين، اعتمد الباحث المعيار التالي:

- المتوسط الحسابي إلى أقل من ٢.٧يشير إلى درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع ما بين ٢.٧ – وأقل من ٣.٧ يشير إلى درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع ما بين ٣.٧و ٥ يشير إلى درجة مرتفعة.

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في كلية التربية في جامعة الملك سعود لمعرفة مدى ملائمة الأداة للدراسة وإبداء الملاحظات اللازمة، من حيث مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تندرج تحته، ووضوح العبارة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية وإمكانية إضافة أو حذف فقرةٍ ما، حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي.

ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة، ويبين الجدول رقم (٣) معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، إذ بلغت (٩٩ خ.)، وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
	٣٧	.٩٩٠

المعالجة الإحصائية :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد العينة عن كل العبارات المتصلة بالمحاور. وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث و اختبار شيفية البعدي لمعرفة الفروق الفردية بعد اظهار نتائج اختبار التباين الاحادي باستخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائيSPSS.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما مدى ممارسة السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام لعدد من مناطق المملكة العربية السعودية من وجه نظر المعلمين؟

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة

١	يوفي مدير المدرسة بوعوده	3.90	1.262	١٠	عالية
٢	يتفقد المعلمين اثناء غيابهم	4.19	1.209	١	عالية
٣	يشيد بالجهود المبذولة من قبل المعلمين و مدى مساهمتهما الحقيقية للمدرسة و الطالب.	3.99	1.275	٥	عالية
٤	يتعامل مع المعلمين باحترام وتقدير	4.13	1.258	٢	عالية
٥	يحترم المدير اراء العاملين في المدرسة من معلمين و موظفين	3.94	1.310	٩	عالية
٦	يستمع للجميع باهتمام	3.89	1.254	١١	عالية
٧	يحافظ على اسرار المهنة والزملاء	4.06	1.246	٣	عالية
٨	يخصص وقتا كافيا للتواصل الاجتماعي مع المعلمين	3.58	1.406	٣٦	متوسطة
٩	يومن المدير بان المعلمين لديهم اخلاص لمهنتهم	3.71	1.354	٢٤	متوسطة
١٠	يحاول بكل جهد تفهم الاحباطات و الصعوبات التى تواجه كل معلم ويعمل على معالجتها	3.58	1.425	٣٥	متوسطة
١١	يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة	3.66	1.469	٢٩	متوسطة
١٢	يعمل على ان يكون متواجدا لمقابلة جميع العاملين	3.98	1.264	٦	عالية
١٣	يحاول ان يفهم وجهة نظر المتحدث	3.88	1.287	١٢	عالية
١٤	لا يميل الى اصدار الاحكام قبل ان يشرح المعلم موقفة من قضايا الاختلاف بوضوح.	3.74	1.416	٢١	متوسطة
١٥	يعمل على تهدئة مشاعر المعلمين بالاستماع الى شكواهم وإظهار التعاطف معهم	3.88	1.313	١٣	عالية
١٦	يطبق اساليب الاتصال بأسلوب مهني رفيع	3.69	1.418	٢٦	متوسطة
١٧	يعترف بأخطائه في العمل	3.55	1.467	٣٧	متوسطة
١٨	يحل الصراعات بنجاح	3.64	1.403	٣٠	متوسطة
١٩	يوضح للجميع اهداف المدرسة التربوية والتعليمية	3.77	1.393	٢٠	
٢٠	يتميز بالقدرة على ممارسة مهارات التخطيط وفق احتياجات الطلاب والمدرسة المتغيرة	3.64	1.410	٣١	متوسطة
٢١	يحدد مستويات الاداء المطلوب من كل معلم	3.69	1.351	٢٥	متوسطة
٢٢	يتأكد ان يعرف المعلم ما هو متوقع منه وما يجب عليه انجازه	3.79	1.306	١٩	

٢٣	يوضح للجميع اهداف المدرسة التربوية والتعليمية	3.67	1.422	٢٨	متوسطة
٢٤	يتميز بالقدرة على ممارسة مهارات التخطيط وفق احتياجات الطلاب والمدرسة المتغيرة	3.84	1.392	١٧	عالية
٢٥	يقدم النقد البناء للعمل غير المرضي	3.61	1.508	٣٣	متوسطة
٢٦	يوجه المعلمين والموظفين الجدد في العمل	3.63	1.520	٣٢	متوسطة
٢٧	يشجع العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية	3.73	1.420	٢٣	متوسطة
٢٨	.يحاول تطوير اساليبه الادارية باستمرار	3.61	1.487	٣٤	متوسطة
٢٩	يحث المعلمين على مواكبة التطورات الحديثة في محور التربية والتعليم	3.73	1.402	٢٢	متوسطة
٣٠	يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	3.86	1.368	١٥	عالية
٣١	يقبل الاقتراحات المقدمة من الموظفين ويوظفها في التطوير المستقبلي للمدرسة	3.96	1.323	٧	عالية
٣٢	يفوض المسؤوليات للمعلمين حسب مهامهم ومواقعهم القيادية في العمل المدرسي	3.80	1.392	١٨	عالية
٣٣	يقدر العمل المتميز وحب الانجاز الذى يمارسه العاملون	3.69	1.466	٢٧	متوسطة
٣٤	يعطي المعلم المتقن استقلالية في انجاز مهامه	4.01	1.338	٤	عالية
٣٥	يقدر مساهمات المعلمين الخاصة في المدرسة	3.85	1.353	١٦	عالية
٣٦	يثق بأداء المعلمين و قدرتهم على الانجاز	3.95	1.348	٨	عالية
٣٧	يقدر العمل المتميز وحب الانجاز الذى يمارسه العاملون	3.88	1.323	١٤	عالية
	المتوسط الحسابي العام	٣.٨٩٠			

يبين الجدول رقم (٤) ان درجة ممارسة السلوك القيادي الكلي لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية الى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٩)، وقد جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها " يتفقد المعلمين اثناء غيابهم نصها" بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩) بانحراف معياري بلغ(١,٢٠٩) وبدرجة عالية، وجاءات الفقرة رقم (٤) ونصها" يتعامل مع المعلمين باحترام وتقدير " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٤,١٣) بانحراف معياري مقداره (١,٢٥٨) و بدرجة ممارسة عالية، وجاءت الفقرة رقم (٧) ونصها" يحافظ على اسرار المهنة والزملاء " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(٤,٠٦) بانحراف معياري مقداره (١,٢٤٦) و بدرجة ممارسة عالية.

وجاءت الفقرة رقم (٢٢) ونصها " يتأكد ان يعرف المعلم ما هو متوقع منه وما يجب عليه انجازه " بالرتبة التاسعة عشرة والتي تعتبر في الوسط بمتوسط حسابي بلغ(٣,٧٩) بانحراف معياري مقداره (١,٣٠٦) و بدرجة ممارسة فوق عالية .

في حين جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها" يخصص وقتا كافيا للتواصل الاجتماعي مع المعلمين " بالرتبة ما قبل الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(٣,٥٨) بانحراف معياري مقداره (١,٤٠٦) و بدرجة ممارسة متوسطة. و جاءت الفقرة رقم(١٧) ونصها" يعترف بأخطائه في العمل " بالرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ(٣,٥٥) بانحراف معياري مقداره (١,٤٦٧) و بدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحورات السلوك القيادي لمديري المدارس

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
محور دعم العلاقات الاجتماعية المهنية	3.7738	1.24558	٣	عالية
محور تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها	3.7824	1.26615	٢	عالية
محور دعم النمو المهني للمعلمين	3.6997	1.31276	٤	متوسطة
محور المشاركة في اتخاذ القرار	3.6453	1.41822	٥	متوسطة

محور تقدير المهارات المهنية والانجازات	**3.9415**	**1.26508**	**١**	**عالية**

يبن الجدول رقم (٥) درجة ممارسة مديري المدارس لمحورات السلوك القيادي، وجاء محور تقدير المهارات المهنية والانجازات بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وبانحراف معياري (١,٢٦٥) وبدرجة عالية. وجاء محور تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣,٧٨) وبانحراف معياري (١,٢٦٦). اما محور دعم العلاقات الاجتماعية المهنية جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) انحراف معياري مقداره(١,٢٤٥). وجاء محور دعم النمو المهني للمعلمين بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٩٩) وانحراف معياري(١,٣١٢). بينما جاء بالرتبة الاخيرة محور المشاركة في اتخاذ القرار وبمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٤١٨).

تشير نتائج الدراسة ان درجة ممارسة السلوك القيادي جاءت بدرجة عالية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه عدد من الدراسات التي قاست انماط السلوك القيادي و وجودت ان ممارسات السلوك القيادي لمديري المدارس في المملكة كانت عالية كدراسة (الغامدي ع.، ٢٠١٠)، (زرعة، ٢٠١٢)،(الفيفي، ١٤٢٩هـ).

واما بالنسبة لأبعاد السلوك القيادي فقد توصلت الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس لبعد العلاقات الاجتماعية والانسانية كان في المرتبة الاولى وبدرجة عالية ، وتتفق مع نتائج الدراسة مع توصلت الية الكثير من الدراسات (ابو كريم، ٢٠١٠)(زرعة، ٢٠١٢) وقد يفسر ذلك الى اهتمام وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في ما تقدمه من برامج تدريب للقادة التربويين بجانب العلاقات الانسانية وتأثيرها الايجابي على مناخ وبيئة العمل.

وجاء محور تقدير المهارات المهنية والانجازات في المرتبة الثانية بدرجة عالية وهذه النتائج التي ظهرت في الفقرات الخاصة بهذا البعد فإنها غالبًا ماُ تعزى إلى الدور الذي يقوم به مديري المدارس أثناء الاجتماعات والاحتفالات المدرسية من مدح وشكر وتقدير وتكريم لجهود المعلمين بطرق مختلفة ومتباينة بين مدرسة وأخرى حسبُ قدرات مديري تلك المدارس.

وجاء محور تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها كذلك بدرجة عالية ويمكن أن نستنتج من هذه النتائج الخاصة بهذا المحور أن هناك حرص من مديري المدارس بتنفيذ التوجيهات التي ترد من الوزارة بتحقيق الأهداف التربوية وتطويرها ووضع برنامج أو جدول زمني لتنفيذها، حتى وان كانت في بعض المدارس لا تعدو كونها أهداف مكتوبة دون تطبيق على ارض الواقع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي ع.، ٢٠٠٦).

تشير الدراسة ان ان ممارسة مديري المدارس لمحور دعم التنمية المهنية للمعلمين كانت متوسطة و تتفق هذه النتيجة توصلت اليه دراسة (الغامدي ع.، ٢٠٠٦) (المحبوب، ٢٠٠٠) حيث اشارتا الى ان اهتمام مدراء المدارس بالنمو المهني والتدريب جاءت بدرجة متوسطة. ولكن هنالك ملاحظة ان زيادة في الاهتمام بشكل بسيط حد ما في الوقت الحالي بمقارنة المتوسطات الحسابة للدراسات. وقد يعزى ذلك ان وزارة التربية والتعليم في الاونة الاخيرة اصبحت تعطى اهتمام متزايد الى جانب النمو المهني للمعلمين.

بينما ممارستهم لمحور المشاركة في اتخاذ القرار فقد كان اقل المراتب، وتتفق هذ النتيجة مع دراسة (Naidoo, Muthukrishna, & Hobden, ٢٠١٢) ، ودراسة (عسكر، ٢٠١٢) (الحراحشة، ٢٠١٢) (الغامدي، ٢٠١٠) حيث تشير جميع الدراسات الى ان درجة مشاركة مديري المدارس للعاملين في المدرسة في اتخاذ القرار والعمل كفريق تكون دائما ام متوسطة او منخفضة.

ثانيا: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∞ ≥ ٠٥ ,) في استجابة عينة الدراسة حول وجه نظرهم في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لعدد من مناطق المملكة العربية السعودية للسلوك القيادي تعزى لمتغيرات كالوظيفة، والدرجة العلمية، والمنطقة؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفييه.

اولاً الفروق باختلاف الوظيفة

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

أداة الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	67.709	3	22.570	16.628	.000
	داخل المجموعات	1476.744	1088	1.357		
	المجموع	1544.453	1091			

يستدل من الجدول رقم (٦) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات افراد العينة تعزا الى اختلاف مواقعهم الوظيفية ، وللكشف عن هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو مبين عند الجدول رق (٧) الذي يستدل منه على ان هذه الفروق كانت من صالح المشرفين التربويين حيث توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المعلمين والمشرفين و المشرفين و الإداريين بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجابات المعلمين مقارنة بالإداريين.

ويقد يفسر ذلك الى ان معايير ومقاييس المشرفيين التربويين في تقييم سلوكيات مديري تختلف الى حد ما مع معايير ومقاييس المعلمين. والمشرفون لديهم خبرة اكبر في قياس وتقويم الاداء بسب خبرتهم حيث يتعاملون مع عدد كبير من المدراء مما يعطيهم اطلاع واسع للتعرف على انماط وسلوكيات مختلفة من القيادة .

الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار شيفيه لدلالات الفروق بين افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

	المعلمون	المشرفون	الاداريون
المعلمون	–	٠٠٠.	٥٩١.
المشرفون	٠٠٠.	---	٠٠٠.
الاداريون	٥٩١.	٠٠٠.	-----

ثانياً الفروق باختلاف الدرجة العلمية او المؤهل

الجدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

أداة الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	38.835	3	12.945	٩.٣٦٩	.000
	داخل المجموعات	1506.002	1090	1.382		
	المجموع	1544.837	1093			

يستدل من الجدول رقم (٨) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات افراد العينة تعزا الى اختلاف الدرجة العلمية ، وللكشف عن هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو مبين عند الجدول رقم (٩) الذي يستدل منه على ان هذه الفروق كانت من صالح حاملي الماجستير حيث توجد فروق ذات دلالة احصائية

بين اجابات درجة الماجستير والدبلوم والبكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجابات حاملي درجة الدبلوم والبكالوريوس.

وقد يفسر ذلك ان معايير السلوك القيادي لحاملى درجة الماجستير من المعلمين اعلى من الاخرين بسب المامهم وسعة اطلاعهم على ما استجد من نظريات مهارات المتعلقة القيادة التربوية. وتوكد هذه النتيجة على ضرورة الاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين لمتابعة ما يستجد من مهارات و علوم في محور تخصصهم.

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار شيفيه لدلالات الفروق بين

أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	دبلوم	بكالوريس	ماجستير
دبلوم	–	٥٤٨.	.٠٠٠
بكالوريس	.٥٤٨	---	.٠٠٠
ماجستير	.٠٠٠	.٠٠٠	-----

ثالثاً الفروق باختلاف المنطقة التعليمية

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين عينة الدراسة حسب متغير المنطقة

أداة الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية

	بين المجموعات	126.134	3	42.045	32.220	.000
	داخل المجموعات	1396.280	1070	1.305		
	المجموع	1522.413	1073			

يستدل من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات افراد العينة تعزا الى اختلاف المنطقة ، وللكشف عن هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو مبين عند الجدول رق (١١) الذي يستدل منه على ان هذه الفروق كانت من صالح المنطقة الوسطى والجنوبية ، ثم تلتهما المنطقة الغربية والشمالية.

وهذا الترتيب قد يدل على ان مدراء المدارس في المنطقة الوسطي (الرياض و المحافظات التابعة لها) والمنطقة الجنوبية يحضون ببرامج تدريبية في القيادة التربوية التربية اكثر مقارنة بالمناطق الاخرى وقد يعود ذلك الى توافر البرامج التدريبية التي تقدمها كليات التربية في تلك المنطقتين. بينما المنطقة الغربية والشمالية قد تكون توافر برامج التدريب اقل وخاصة ان الجامعات في المناطق الشمالية ناشئة وتحتاج وقت للتنسيق و التعاون مع وزارة التربية والتعليم .

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار شيفيه لدلالات الفروق بين افراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة

المنطقة	الوسطى	الغربية	الجنوبية	الشمالية
الوسطى	-------	.٠٠٠	.٠٠١	.٠٠٠

الغربية		-------	٠٠٠.	٠.٠٢٢
الجنوبية	٠٠١.	٠٠٠.	-------	٠٠٠.
الشمالية	٠٠٠.	٠٢٢.	٠٠٠.	-------

التوصيات والمقترحات :

على ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تبني برامج تدريبية لمديري المدارس تهدف الى اكساب المديرين المهارات الادارية التي تعزز المشاركة في اتخاذ القرار و العمل كفريق .
- ضرورة الاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين لمتابعة ما يستجد من مهارات و علوم في محور تخصصهم.
- تقديم تغذية راجعة عن ممارسات مديري المدارس للسوك القيادي، وذلك بتعميم نتائج هذه الدراسة عليهم.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تفحص ممارسة السلوك القيادي للقيادات التعلمية من مشرفيين ومدراء تعليم لتحقيق حالة من وعي الذات لتصب في أهداف الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على ابعاد القيادة وأثرها على أداء العاملين.
- الاهتمام بالكوادر المؤهلة من المعلمين ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة وكذلك ممن لهم القدرة على امتلاك قدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها.

المراجع:

ابو كريم، احمد فتحي. (٤ يناير، ٢٠١٠). السلوك القيادي لمدير المدرسة و الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جرس بالاردن. *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، الصفحات -٣٤٩٣٢٧.

الجارودي، ماجدة ابراهيم. (٢٠٠٧). *إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح)، دراسة دكتوراه. جامعة الملك سعود، الإدارة التربوية.*

الحر، عبدالعزيز. (٢٠١٠). *القيادة التربوية*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحراحشة، محمد عبود. (العدد ٢ المجلد العاشر، ٢٠١٢). السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس مديريى مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، الصفحات ١٦٤-١٩١.

الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

خليل، صالح احمد. (٢٠٠٧). *السلوك القيادي لدى مديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن وفق نظريةفدلر الموقفيةو رسالة ماجستير غير منشورة*. عدن: جامعة عدن.

زرعة،.سوسن محمد (١٠ يناير، ٢٠١٢). السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالانهماك الوظيفي للمعلمة "دراسة ميدانيةعلى معلمات التعليم العام في مدينة الرياض". *العلوم والتربية*، الصفحات ٢٦١-٢٩٩.

صالحة ،على والزاملي، عيسان. (٢ يونيو، ٢٠١١). السلوك القيادي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، الصفحات ١٤٩-١٧٢.

العتيبي، سعد. (٢٠٠٥). دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير. *الملتقى الاداري الثالث "ادارة التغيير و متطلبات التطوير الاداري"* (صفحة ٢٥). جدة: غير منشور.

عسكر،عبدالعزيز محمد. (٢٠١٢). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري*. غزه-فلسطين: رسالة ماجستير -جامعة الازهر.

عسيري، محمد ابراهيم. (٢٠١٠). *القائد المتميز*. مكة المكرمة: جامعة ام القرى.

عطوي، جودت عزت. (٢٠١٠). *الادارة التعليليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

على محمد الغامدي. (٤ يناير، ٢٠٠٦). قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة. *مجلة جامعة طيبة : العلوم التربوية*، الصفحات ١-٥٢.

الغامدي، علي محمد. (٤ ديسمبر، ٢٠١٠). نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، الصفحات ١٠٨-١٣٥.

الفهيدي، عبدالله عبده. (٢٠٠٩). *أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي* . تعز: قدمت هذه الرسالة استكماً لا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

الفيفي، محمد يافع. (١٤٢٩هـ). *السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بانضباط المعلمين في العمل*. الرياض. جامعة الملك سعود: رسالة ماجستير.

المحبوب، عبدالرحمن. (١٥ يناير، ٢٠٠٠). كفاءة مديري المدارس ومديراتها الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجه نظر المعلمين. *العلوم التربوية*، الصفحات ٥٠-٧٥.

الخطيب ، هلا نافع. (٢٠٠٩م). *القيادة المدرسية الناجحة*. ابوظبي: العبيكان.

Bass , B., & Avolio. (1994). *Improving Orgiaztional Effeectivness Through Transformational Leadership.* London: Sage.

Canales, M., Delgado, C., & Slate, J. (2008, Spring 14). Leadership Behaviors of Superintendent/Principals in Small,Rural School Districts in Texas. *The Rural Educator*, pp. 1-7.

David Pardey .(٢٠٠٧) .*Introducing Leadership .* London, United Kingdom : Elsevuer.

F Fiedler .(١٩٦٧) .*A Theory of leadership effectiveness* .New York :Hill Book Company.

JEFF GROUT و ،LIZ FISHER .(٢٠١١) .*WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT LEADERSHIP* .ATRIUM, UK: GASPTONE.

K Leithwood ٤) .March, .(١٩٩٤Leadership for School Restructing . *Educational Administration Quarterlly*. PP:٤٩٠ _٥١٨

Lingesperi Naidoo ،Nithi Muthukrishna و، Sally Hobden ١٠) .December, .(٢٠١٢The Leadership Behaviour of the School Principal: An . *Gender & Behaviour* .PP,.٤٨٩-٤٨٨٣ .

Naidoo, L., Muthukrishna, N., & Hobden, S. (Dec, 10, 2012). The Leadership Behaviour of the School Principal: An Exploratory Study in Five Special Schools in Kwazulu-Natal. *Gender & Behaviour*, pp. 3885-4912.

Patric J. Montana & Bruce H. Charnov .(٢٠٠٨) .*Managment Classical managment theroy Orginzational stiructure Human resource mangement Work group dynamics* .New York: BARRON'S.

Philp Hunsaker و ،Curtis Cook .(١٩٨٦) .*Managing Orgnizational Behavior* . Wesley: Addison.

R Penning .(March*,9,2007). Transformational leadership: How do we get there*?. Paper presented at Leadership Conference, Maricopa Community College, Phoenix, AZ.: http://www.mc.maricopa.edu/community/chair/conference /٢٠٠٧/papers/transformational_leadership.pdf

saliesh Sharama ،Hechuan Sun و ،Sathiamoorthy Kannan .(٢٠١٢ ،٤ ٣) .A Comparative Analysis on Leadership Qualities of School Principals in China, Malaysia & India .*International Online Journal of Educational Sciences*. PP,٥٤٣-٥٣٦ .

Wanner, T., Kegan, R., & Lahey, L. (2006). *CHANGE LEADERSHIP A Practical Guide to Transforming Our Schools.* San Fransisco, USA: Jossey-Base.

Study Summary

The Leadership Behaviour of the School Principal: An Exploratory Study at Public Schools in four provinces in Saudi Arabia

This study examined the leadership behaviour of the school principals at public schools in four provinces in Saudi. A quantitative survey was conducted involving 973 teachers, 69 educational supervisors, and 49 schools staffs. The Likert-scale survey questionnaire used in the study comprised 37 items categorized along five dimensions of leadership: collegial relationships; communication of vision and goals; professional and personal growth; shared decision making, and recognition of professional skills and accomplishments. The data was analyzed using multiple statistical procedures, including mean point value, standard deviation, t-test of significance and one-way-analysis of variance (ANOVA) and (Sheffee). The findings revealed that there is a good evidence with mean of (3, 89) of the leadership factors and characteristics examined in the study at the these public schools. There were interesting differences by positions in responses on whether the key leadership characteristics were displayed by their school principals. The findings suggest a strong need for re-culturing and training schools principals in the direction of participatory and transformative leadership styles, sharing of power and emphasizing of the important of teachers professional development.

Key words: school leadership, Leadership Behavior, school principal