نمط القيادة المدرسية وعلاقته بتحصيل التلاميذ وبكفاءة الاداء الوظيفى لمعلمى المرحلة الإبتدائية

د. موسى على الشوقاوى
مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

تقـــديم :

يشهد عصرنا الحالى تقدماً هائلاً فى العلوم الطبيعية ، وقف عند مفترق الطرق ، فإما إلى فناء وخراب ، وإما إلى بقاء وإزدهار ، كما يشهد عصرنا الحاضر صراعاً مريراً بين أنظمة سياسية واقتصادية مختلفة ، وإذا كان البعض قد أطلق على عصرنا الحالى عديداً من المسميات مثل عصر اكتشاف الفضاء أو عصر الكمبيوتر ، أو عصر التغيير السريع ، والإنفجار المعرفى ، فإنه من الإنصاف أن نسمى هذا العصر (عصر الإدارة العلمية) فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا ويكون من ورائها الإدارات تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجـــود ، فالإدارة هى المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذى يصادف المجتمعات * (١ - مطاوع - ٥)

إن ازدياد أهمية الإدارة يوماً بعد يوم فى عصرنا الحاضر جعل من إعداد القادة الإداريين ومحاولة تأهيلهم فى مختلف المجالات والتخصصات الإدارية مطلباً أساسياً ، وضرورياً لنجاح أى عمل إدارى ، وذلك لما يلعبه القادة الإداريون من دور خطير يجعل مصير الإنسانية مرتبطاً إلى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف (٢٢ - مليكه - ٢٤٦)

وتعد الإدارة التربوية المسئولة عن وضع السياسات والبرامج إلى جانب ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس تنعكس آثـاره على الحياه الإجتماعية بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة ، بل أن كل تطوير للتعليم قوامه تطويـــــر فى إدارته ومن ثم فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هى التى تأخذ فى حسابها تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها (١٨ - الغنام - ٨٢-٨٤) باعتبار أن العمل الإدارى فى مجال التعليم أصبح عملاً متعدد الأبعاد يحتاج إلى استخدام المنهج العلمى فى تشخيص واقعه والتعرف على مشكلاته وقضاياه ووضع البدائل التى يمكن الإستفادة منها فى تطوير الواقع بما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف المرغوبة (٢ - فهمى - ٤٠)

---

* يشير الرقم الأول إلى رقم المرجع والأخير إلى رقم الصفحة بقائمة المراجع .

وأصبحت الإدارة من أعظم القوى المؤثرة لما لها من دور حيوى وفعال فى كافة المجالات ففى مجال التربية والتعليم مثلاً أصبحت الإدارة العلمية مقوماً من مقومات نجاح إدارة التعليم ، وعاملاً من عوامل تقدمها ، فلا يكفى الوزارة أن تنتج أهدافاً وتضع أشكالاً ومخططات للتعليم ، وإنما عليها أن تختار نوع الإدارة والأساليب الإدارية التى تترجم هذه الأهداف وتحقق الخطط التعليمية .

وتتجه الجهود الآن نحو التنمية الإدارية للعاملين فى ميدان التعليم وتفرض البيئة الإدارية نفسها موضوعاً للبحث والدراسة وذلك لأهميتها فى تهيئة المناخ الدراسى المناسب لرفع كفاءة أداء المعلمين وزيادة إنتاجيتهم (٦ - حسان ، الصياد - ٩٧) . وانطلاقا مما سبق يتبين أن القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية ، وقلبها النابض ، وأنها مفتاح الإدارة ، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسى يؤثر فى كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها .

الدراسات السابقة :

وتشير نتائج البحوث النظرية والميدانية إلى أهمية القيادة التربوية فى التأثير على المعلمين والطلاب ، وتتفق جميعها فى ضرورة البحث عن أفضل الأساليب القيادية لتنميتها ومن هذه الدراسات دراسة مقارنة قام بها **على هود باعياد (١٩٨٢)** (١٤ باعياد) عن أوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الأمريكية . وأوضحت دراسة ميدانية قام بها **جورج نيودورى ١٩٨٢** عن تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ . وتوصلت إلى أن أسلوب المدير القيادى بشكل عام له علاقة تنبؤية بتحصيل التلاميذ . مما يعنى أن مناخ العمل فى المدرسة يتأثر كثيراً بالنمط القيادى الذى يمارسه المدير ، والمدير الذى يهتم بالعلاقات الإنسانية يؤثر إيجابياً على تحصيل التلاميذ . وفى دراسة أجريت بالمملكة العربية السعودية قام **محمد سالم باغازى ١٩٨٣** بدراسة للأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم (١٩ باغازى) وتوصلت الدراسة إلى أن نمطى الإدارة الديموقراطى والأوتوقراطى هما الأكثر شيوعاً فى المدارس المتوسطة بمكة المكرمة أما النمط الترسلى فهو أقلها انتشاراً ، كما أن النمط الديموقراطى هو الأكثر وجوداً وهو النمط الذى يفضله نسبة ٨١,٢ ٪ من أفراد العينة .

وأجرى حسن محمد إبراهيم حسان ، وعبد العاطى أحمد الصياد دراسة للتعرف على مدى إدارك المعلمين لنمط القيادة الكائنة وتوقعات المعلمين لنمط القيادة التى ينبغى أن تكون ، واسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها أن النمط الديموقراطى أكثر الأنماط شيوعاً فى المدارس المتوسطة بمكة المكرمة وإن المعلمين يرغبون فى وجود أكثر للنمط الديموقراطى . ووجوداً أقل للنمط الأتوقراطى (٦ - حسان - ، الصياد ، ٩٧ : ١٥٢)

وتوصلت دراسة نوال حمدان سليم العراوى (١٩٨٦) للرضا الوظيفى لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بانماط الإدارة التربوية السائدة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها أن معلمات المرحلة المتوسطة راضيات عن عملهن وأن النمط الإدارى السائد هو النمط الديموقراطى يليه النمط الدكتاتورى ، كما وجدت علاقة موجبة بين رضا المعلمات عن عملهن وبين النمط الديموقراطى . وكانت العلاقة سالبة مع النمطين الدكتاتورى والترسلى (٢٣ - العراوى ٥٩)

وهناك دراسات تناولت أثر النمط الأوتوقراطى على إنتاج العاملين فقد توصل وليم ريدن W. Reddin (1970) (8-Reddin - pp 224 - 226) إلى أن المدير الأوتوقراطى المستبد يبدوا انتقادياً يهدد كثيراً لاعتقاده بضرورة الضغط على العاملين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكى يعملوا ويتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها وإذا عارضه أحد العاملين فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته ، ويضع المدير الأوتوقراطى العمل والحصول على النتائج فوق أى اعتبار ويتخذ القرارات كلها بمفرده ، واتصالاته دائماً إلى أسفل فقط ، أى أنها اتصالات هابطة فى اتجاه واحد ، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر بأن التهديدات وحدها هى المحفزات للعمل ، ولذلك فإنه لا يحقق اشباعاً فى أغلب الأحيان لحاجات مرؤسيه ، مما يترتب عليه فى كثير من الأحيان ميلهم لترك العمل والإنسحاب من التنظيم الذى يقوده .

وفى دراسة قام بها ماكمورى McMurry (٢٣ كتعان ١٥٧) عن مدى نجاح النمط الديموقراطى كأسلوب إدارى بينت الدراسة أن القيادة الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف والظروف ، إلا أنها تكون فى بعض المواقف مطلوبة ، ومجدية لكثير من القادة و متى لكثير من مجموعات المرؤسين وأن الأسلوب الأوتوقراطى إذا استخدم بحكمة من قبل القائد يكون أكثر ملاءمة للظروف والمواقف التى تتطلب استخدامه ، وتكون منسجمة مع بعض النوعيات من الموظفين .

وتوصلت دراسة ستانتون Stanton (1960) (31 - Stanton , PP 22-62)

إلى أنه خلال فترات الأزمات أو فى ظل بعض الظروف الطارئة التى تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه - وهى مواقف تتطلب الحزم والشذه لحسم الأمور بسرعة - يكون اسلوب القيادة الحازم هو الأسلوب الأمثل لمواجهة مثل هذه الظروف وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن العاملين حيال بعض الظروف والمواقف الصعبة قد يكونوا فى وضع يجعلهم راغبين فى الإنقياد إلى قـائد قوى حازم ، ولوحظ من خلال هذه الدراسة أن القائد الذى كانت تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة كان موظفوه يرفضون الإنقياد ويطالبون بقائد آخر يحل محله يكون أكثر حزماً وقوة ليكون قادراً على مواجهة مثل هذه الأزمات والظروف الطارئة .

تعليق على الدراسات السابقة :

- تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية القيادة التربوية فى التأثير على المعلمين والطلاب وتتفق جميعاً فى ضرورة البحث عن انسب الأساليب القيادية لتنميتها .

- معظم الدراسات تناولت أثر الأنماط القيادية على إنتاج العاملين والطلاب مثل دراسة **جورج تيودورى ١٩٨٢** ، " تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ " ، **محمد باغازى ١٩٨٣** ، " الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم " وهناك دراسات ربطت بين الأنماط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفى للمعلم مثل دراسة **حسن محمد حسان وعبد العاطى الصياد ١٩٨٤** عن " الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفى للمعلم " ، **ونوال العراوى ١٩٨٦** عن " الرضا الوظيفى لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بانماط الإدارة التربوية السائدة" .

- وهناك دراسات أهتمت بتأثير النمط الأوتوقراطى على زيادة إنتاجية العاملين مثل دراسة وليم ريدن W. Reddin 1970 ودراسة ماكمورى Memarry ودراسة ستانتون Stanton 1960

- وباستثناء دراسة جـورج تيودورى لا توجد دراسة أهتمت بتأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ والذى تعرض لرأى هاليين فى القيادة ، كما أنها طبقت فى المجتمع اللبنانى على عينة بلغت ٩٨ مديراً و٢٩٩ طالباً بالصف الثالث الثانوى وأثبتت الدراسة أن أسلوب المدير القيادى له علاقة تنبؤية بتحصيل التلاميذ .

- اهتمت معظم الدراسات بدراسة تأثير أسلوب القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفى للمعلم ، ولم نتطرق أى من الدراسات السابقة إلى دراسة علاقة أنماط القيادة التربوية بكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم وبتحصيل التلاميذ .

مشكلة البحث :

تعتبر القيادة التربوية من أكثر الموضوعات التى تطرق لها علماء الإدارة التربية وعلم النفس بالبحث والأستقصاء ، وكثرت فيها الدراسات السابقة التى ركزت على أثر أنماط القيادة التربوية - الديموقراطية ، الأوتوقراطية والترسلية على إنتاج العاملين وعلى تحصيل التلاميذ ، وركزت بعض الدراسات على آثر نمط واحد من أنماط القيادة ليوضح أثره على العاملين أو على الرضا الوظيفى للمعلم ، ولفت نظر الباحث أن معظم هذه الدراسات تمت بعيداً عن المؤسسات التربوية ، كما أنها طبقت فى بيئات غربية مغايرة فى ظروفها البيئية والمجتمعية عما يوجد فى مجتمعنا العربى ، وتأسيساً على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :

- ما أنماط القيادة المدرسية السائدة فى التعليم الإبتدائى من وجهة نظر المعلمين ؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية ، وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية ، ونسب تحصيل التلاميذ فى مدارسهم ؟

حدود البحث :

طبقت الدراسة على المعلمين بمدينة عرعر بالحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، وبلغت العينة ٢٠٠ معلماً بالمرحلة الإبتدائية ولم يطبق الباحث أداة البحث على القرى والهجر التابعة لمدينة عرعر نظراً لصعوبة الوصول إليها ولأن كثيراً من هذه المدارس يوجد بها عدد غير قليل من المعلمين المتعاقدين وتكون إجاباتهم غير موضوعية بخلاف المدارس الواقعة فى المدينة والتى يكثر فيها المعلمون الوطنيون ، وطبقت أداة البحث على المدارس التى استقر بها المديرون منذ فترة طويلة - عام دراسى على الأقل - وعلى المعلمين القدامى الذين قضوا على الأقل عاماً دراسياً كاملاً مع مدير المدرسة .

اقتصر الباحث فى تحديد درجة التحصيل الدراسى على النسبة المئوية لنجاح التلاميذ على مستوى الصفوف من الصف الأول حتى الصف السادس . ومن هذه النسب أمكن الحصول على نسبة التحصيل الدراسى على مستوى المدرسة ككل وذلك فى العام الدراسى ١٤١٣ - ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ ، ١٩٩٤م وهو العام السابق لتطبيق استمارة البحث .

وحدد الباحث درجة كفاءة الأداء الوظيفى للمعلم من خلال النموذج المعد من قبل وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية لتقويم الأداء الوظيفى لشاغلى الوظائف التعليمية والذى يقوم الموجه الفنى والمدير بتعبئته .

فروض الدراسة :

ويمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالى :

١- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين ، وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم .

٢- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة المدرسية وتحصيل التلاميذ .

٣- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم .

٤- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة المدرسية وتحصيل التلاميذ.

٥- توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، ونسب نجاح التلاميذ فى كل نمط على حده .

مصطلحات البحث

- القيـــادة Leadership

النشاط الذى يمارسه الشخص للتأثير فى جماعة معينة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم فى سبيل الوصول إلى هدف معين ، وتصنف القيادة المدرسية فى الأنماط التالية :

أ- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

وتعتمد على تركيز جميع السلطات فى يد القائد ، وإصدار القرارات بصورة فردية كما تتسم بانعدام العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤسيه (٢٤ - سمعان - ، مرسى - ٨٠)

ب- القيادة الديموقراطية Democratic Leadership

ويفوض فيها القائد بعض سلطاته لمرؤسيه ويشاركهم فى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وأحياناً ينفرد بالسلطة وذلك على حسب طبيعة الموقف (٢١ - مرسى - ١٥٣)

جـ- القيادة الترسلية Laissez -Fair Leadership

لا يستطيع القائد فيها أن ينفرد بالسلطة ولا يمكنه أن يتحمل مسئولية إصدار القرارات مستقلاً ، ويتسم هذا النوع بأنه أقل الأنواع إنتاجاً . (٢١ - مرسى - ١٥٤)

- **كفاءة الاداء الوظيفى**

ويمكن قياسها من خلال النجاح فى أداء الأعمال الإدارية والتربوية داخل المدرسة ، وهذه الأعمال هى : تحديد الأهداف ، رسم السياسات ، التخطيط التنظيم ، المتابعة ، التجديد والإبتكار فى المناهج التعليمية .

- ***التحصيل الدراسى:***

يعـــــرف بأنه (المستوى الذى يصل إليه الفرد فى تحصيله للمواد الدراسية كما تقاس الإمتحانات التحصيلية التى تعقد فى نهاية العام الدراسى ، وهو ما يعبر عنه المجموع الكلى لدرجات الفرد فى جميع المواد الدراسية (١٧ - المرى - ٢١ - ٢٢)

إجراءات الدراسة :

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى :** الإطار العام للبحث ويشمل أهمية الدراسة والدراسات السابقة ومشكلة البحث ، وحدوده وفروضه ، ومصطلحاته وإجراءاته .
- **الخطوة الثانية :** الإطار النظرى للبحث ويشمل مفهوم القيادة التربوية ومجالات عملها وأنماطها .
- **الخطوة الثالثة :** إجراءات الدراسة الميدانية من حيث إعداد المقياس وصوغ عباراته والصدق والثبات وتحليل النتائج وتفسيرها وتقديم بعض المقترحات فى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

ثانياً : الإطار النظرى للبحث

القيادة التربوية مفهومها ومجالاتها وأنماطها القيادية

اولاً: مفهوم القيـــادة

القيادة من وجهة نظر علماء الإجتماع ظاهرة اجتماعية توجد فى كل موقف إجتماعى ، وتؤثر فى نشاط الجماعة التى تعمل على تحقيق أهداف معينة حيث أن وجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم (٢٣ - كنعان - ٨١)

والقيادة ضرورية لنجاح المشروع ووصوله إلى غايته ومن أجل هذا تنفق المنشآت الكبرى الأموال الوفيرة بغرض الحصول على مصادر قيادية جديدة ، وبغية تدريب موظفيها على مهام القيادة ، وتدل الإحصاءات على أن عدد القادة الأكفاء فى المنشأت قليل نسبياً مع شدة الحاجة إليهم ولهذا ، فإن القدرة القيادية تعتبر من السلع القيمة والنادرة فى سوق العمل (٢٠ - عليش - ٤١٣ - ٤١٤)

ونظراً لأن المدرسة مؤسسة إجتماعية وجدت لتحقيق أهداف معينة ويقوم بتحقيق هذه الأهداف مجموعة من الأفراد لذلك فإنهم بحاجة إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم والتفاعل معهم لتحقيق هذه الأهداف ، وطالما كان الشخص قادراً على التأثير فى الجماعة ، يسخر طاقاته للإسهام فى تقدمها وتحقيق أهدافها فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه الأعضاء نحو تحقيق الهدف المنشود .

ومن هنا يمكن القول أن كلمة قائد Leader تعنى الشخص الذى يستطيع أن يوجه ويرشد الآخرين ، أى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص أخرين يقبلون هذا التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة (27- kill on - 33 - 36)

وعلى ذلك يعرفها البعض بأنها : السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك " (٢١ - مرسى - ١٤١) ويعرفها أودرى تيد O.Tead بأنه " النشاط الذى يمارسه الشخص للتأثير وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها " (٦ - حسان - الصياد - ٩٨)

من التعريفات السابقة يتضح أن هناك بعض الشروط الواجب توافرها فى القيادة أهمها:

- وجود جماعة من الناس
- وجود شخص أو أشخاص من بين أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التأثير الإيجابى فى بقية الأعضاء .
- أن يكون الهدف من وراء عملية التأثير هو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذى تسعى إلى تحقيقه .

مقومات القائد الإدارى

هناك مقومات رئيسية للسلوك الإدارى على أساس أن واجب القيادة ينطلق من القيام بمجموعة من الأدوار التى تشكل سلوكاً مثالياً يجب أن تتوافر فى القائد الإدارى وأهم هذه المقومات ما يلى :

- المبادأة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها .
- العضوية : وتتضمن القدرة على الإختلاط والإندماج مع الجماعة وهل يحاول رجل الإدارة أن يقيم علاقات شخصية غير رسمية مع أعضاء الجماعة .
- تمثيل الجماعة : والمقصود بالجماعة هنا أسرة المدرسة - أحسن تمثيل بمعنى هل يدافع عنهم ضد أى هجوم ؟ هل يقدم مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية ؟ وهل يعمل شخصياً لمصلحة الجماعة ؟
- التكامل : بمعنى أن يتكامل رجل الإدارة مع سلوك الأفراد وأن يشجع العمل الجماعى ، ويعمل للقضاء على أسباب التعارض فيما بينهم .
- السيطرة : وتعبر عن مدى رغبة رجل الإدارة فى اتخاذ القرارات أو إبداء وجهات النظر .
- الاتصال : وفيه يسعى رجل الإدارة إلى تبليغ المعلومات إلى أعضاء التنظيم ويحاول هو نفسه الحصول على المعلومات عنهم ويسهل تبادل المعلومات .
- الإدراك والتقدير : بمعنى أن يقدر رجل الإدارة آراء وسلوك الآخرين
- الإنتاج : ويعنى قدرة رجل الإدارة على رفع مستويات الأداء إلى أقصى درجة من خلال تشجيعه للأفراد (32 - stogdill and shartle. pp, 205-207)
- التنسيق بين جهود العاملين معه : حيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة

فى تحقيق الأهداف المرجوة منهم .

- التوجيه لأنشطة العاملين : وذلك نحو المسار الصحيح الذى ينبغى أن تسلكه ويجب أن يكون توجيه ديموقراطياً لا تسليطاً .
- تقويم جهود العاملين وذلك بالوقوف على مدى تحقيق هذه الجهود للأهداف المرجوة . ولهذا ينبغى أن يكون التقويم موضوعياً .

ثانياً: مجالات العمل للقيادة التربوية

توسعت مجالات العمل فى الإدارة المدرسية ، فلم يعد كافياً لتنسيق العملية التربوية للتلاميذ مجرد اهتمام الإدارة بطرق التدريس بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التى لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية ، ويتطلب ذلك أن تكون القيادة التربوية بالمدرسة قادرة على تنمية البرنامج التعليمى والعمل على تقدمه وأن تتوافر لديها المهارات فى إنشاء وتوجيه برامج العلاقات الإنسانية .

وإن تظهر القيادة المدرسية قدرتها على العمل التعاونى ، وأن يتم تنظيم العمل بالطريقة التى تضمن التقدم فى تحقيق الأهداف ، وأن يقوموا بتقويم العمل تمهيداً لتحسينه وفيما يلى أهم تلك المجالات (١١ - الدايل - ٦٩ - ٧١)

أ- القيادة المدرسية كمهارة لتنمية البرنامج التعليمى :

تقع على مدير المدرسة مسئولية تنمية القيادة فى أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمى بها ، والخطوة الأولى فى قيادة البرنامج التعليمى هو وضع أهداف لسياسة المدرسة تتفق مع الأهداف والأغراض التربوية والإجتماعية التى تتطلب تهيئة الفرص أمام أعضاء هيئة المدرسة للمشاركة فى الأفكار والآراء وفى بحث طرق العمل وتدبير الوسائل لتنفيذه ، وعلى مدير المدرسة أن يكون ملماً بالتطورات الحديثة فى التربية وبعلاقاتها بالأوضاع الإجتماعية ، وذلك فى ضوء الظروف والعوامل التاريخية والسياسية والإجتماعية والإقتصادية المؤثرة فيها .

ويجب على مدير المدرسة فى دوره القيادى أن يتحمل مسئولية بناء الروح المعنوية العالية بين أعضاء هيئة المدرسة ، ولاشك أن هذا الإتجاه فى العمل يزيد من قدرة المدرسين على

الإبداع والإنشاء ، فالإبداع يحدث حين يشعرون بأنهم يتمكنون من الإشتراك فى العمل ، وأنهم قادرون على وضع خطط واتخاذ قرارات ذات أثر وقيمة فى هذا العمل .

ب- القيادة المدرسية كمهارة فى العلاقات الإنسانية

من أهم وظائف الإدارة خلق جو مرضٍ فى المدرسة ، وهذا يرجع إلى الطريقة التى يتعامل بها مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة وإلى الأسس التى يضعها للعلاقات بينهم .

والطريقة الأساسية التى تساعد على خلق جو مرضٍ هى احترام شخصية المعلمين الذين يعمل معهم مدير المدرسة ، ولهذا الإحترام مظاهر كثيرة منها : الإهتمام بهم وبمشكلاتهم ، وإعطاء الإعتبار التام لأفكارهم ومقترحاتهم ، وتشجيع أوجه النشاطات الإجتماعية التى تساعد على إقامة علاقات وصداقة بين أعضاء هيئة المدرسة ، ويتحدد المناخ العاطفى للمدرسة إلى درجة كبيرة باتجاهات مدير المدرسة نحو حياة المدرسين خارج المدرسة .

جـ- القيادة المدرسية كمهارة فى تنظيم العمل التعاونى

ويتم العمل التعاونى من خلال عقد إجتماعات يتوافر فيها للمعلمين كل الإمكانات للتعرف على مشكلات المدرسة ، ووضع الخطط لمقابلتها ، ويتضمن العمل التعاونى أيضاً اشراك التلاميذ والمعلمين فى تخطيط أوجه النشاط خارج المدرسة ، واشتراك الآباء والمعلمين فى تقديم خدمات خاصة للتلاميذ ، لا تستطيع المدرسة أن تقدمها إليهم ، ونجاح مدير المدرسة فى مثل هذه المهام يتوقف على قدرته على تنظيم العمل بما يحقق أغراض النشاط .

د- القيادة المدرسية كمهارة فى تهيئة ظروف ملائمة للعمل

ويمكن أن نجمل أهم العوامل التى تساعد على تقدم وتحسين العمل بالمدرسة وعلى تهيئة الظروف الملائمة للعمل فيما يلى :

- تشجيع كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على الإحساس بانتسابه إلى هذه الهيئة .
- توفير الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة ومديرها .
- اشراك الإدارة فى اتخاذ القرارات فى حدود السلطة الممنوحة لها . وذلك يزيد من تحمل أعضاء الإدارة المدرسية للمسئولية وهذا بدوره يؤدى إلى حسن الأداء .
- تمكن كل فرد من إبداء رأيه بحرية وذلك حتى يستطيع الفرد إنجاز عمله فى ضوء القيم التى يؤمن بها .

- توفير المعلومات للجميع (قرارات ، ونشرات ...) واعتبار الأفكار ملكاً لجميع أعضاء هيئة المدرسة وهذا يؤدى بدوره إلى قبول مسئولية تنفيذ القرارات التى تتخذ .

هـ- القيادة المدرسية كمهارة فى التقويم

ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف ، ووضع المعايير التى يمكن الإحتكام إليها فى تقدير نتائج العملية التعليمية فى ضوء الأهداف والمعايير .

ثالثاً : أنماط القيـادة

تعددت تصنيفات أنماط وأساليب القيادة ، ويمكن أن نعرض أبرز هذه التصنيفات شيوعاً فيما يلى :

(١) تصنيفها على أساس مصدر السلطة :

وصاحب هذا الإتجاه **ماكس فيبر** (M. weber) (٢١ - مرسى - ١٤٧) الذى قسم أنماط القيادة كما يلى :

(أ) النمط التقليدى :

وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول ، والحكمة ، وفصل الخطاب ، وسيتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصى له ، ويسود هذا النوع من القيادة فى المجتمعات القبلية والريفية .

(ب) النمط الجذاب :

ويسود هذا النمط على أساس تمتع صاحبه بصفات شخصية محبوبة ، وقوة جذب مغناطيسية ، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالى ، الذى يتمتع بقوة خارقة للعادة وأنهم حواريوه ومريدوه المخلصون ، وأى إشارة منه أو تلميح تعتبر بالنسبة لهم أمراً يجب تنفيذه ، والعمل بمقتضاه ، وهذا النمط من القيادة ، تغلب عليه الصفة الشخصية البحته ، ولذا يصلح كثيراً للمنظمات الرسمية ، ويكون أنسب ما يكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الإجتماعية .

(جـ) النمط العقلانى

ويقوم هذا النمط على أساس المركز الوظيفى فقط ، أى أن صاحبه يستمد دوره القيادى مما يخوله له مركزه الرسمى فى مجال عمله من السلطات والصلاحيات والإختصاصات ، ويعتمد فى ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ، ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشئ ، وقد يستخدم سلطته فى توقيع العقوبات على أى شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح والقوانين ، ولذلك تعتبر السلطة والمسئولية والمعايير المرعية من الأمور الهامة لمثل هذا النمط من القيادة ، ولذا يتميز هذا النمط بأنه غير شخصى ، وتكون الطاعة والولاء فيه لا للإعتبارات الشخصية إنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرئية الثابتة .

(٢) تصنيفها على أساس أسلوب التأثير على العاملين

وهذا التصنيف يعكس ما إذا كان القائد الإدارى يركز كل السلطات فى يده أو يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة أو أنه يترك جميع المسئوليات للعاملين ويعتمد عليهم بدون توجيههم ويمكن تصنيف هذه الأنماط فى ثلاثة أساليب هى : (٣- انسكو - سكوبلر - ٥٤٤)

(أ) القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

وتعتمد على تركيز القائد لجميع السلطات فى يده

(ب) القيادة الديموقراطية Domocratic Leadership

ويميل القائد فيها إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤسيه

(جـ) القيادة الترسلية Laissez -Fair Leadership

وفيها لا يميل القائد إلى الإحتفاظ بالسلطة فى يده ولا يحب القائد أن يصدر قراراً مستقلاً .

ويمكن توضيح سمات كل نمط فيما يلى :

١-القيادة الأوتوقراطية :

يتسم القائد الأوتوقراطى بالإستبداد بالرأى ، والتعصب الأعمى واستخدام أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ولا يسمح بأى نقاش أو تفاهم ، والقائد التسلطى هو

الذى يأمر مرؤسيه بما ينبغى عليهم أن يفعلوه ، وكيف يعملون ذلك ، ومتى ؟ ، وأين ؟ ويكون القائد عادة منعزلاً عن مجموعته ، لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعاطف والتحابب .

ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدى إلى إحكام السلطة وإنتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أن له آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد ، ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد ، وفى أغلب الأحيان ينسب القائد لنفسه كل نجاح يتحقق فى إدارته . وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردى ، والأهم من ذلك إذا فشل فى حل بعض المشكلات التى تتطلب مهارة وكفاءة فإنه يحاول التنصل من المسئولية ، وقد يتهم مرؤسيه بالقصور وعدم الألتزام بتعليماته وأوامره (١٢ - عمر - ٧٥)

ويستعين القائد الأوتوقراطى بأساليب القهر والتهديد ويعتبر العاملين معه اتباعاً ، وليسوا شركاء ، وقد يأخذ أفكار الآخرين ، وينسبها لنفسه ويصطدم بالقرار عند التنفيذ ، ويهتم بالشكليات والروتين ، ويؤدى هذا الأسلوب فى الإدارة إلى تفشى صفات سيئة مثل : الخضوع - والقلق ، والكراهية ، وعدم المبادأة والخلق والتجديد ، وتوقف النمو المهنى ، وإنخفاض الروح المعنوية (٨ - الحقيل - ٧٧) ولعل أهم النتائج السلبية المترتبة على هذا النمط ما يلى : - (٥ - مصطفى - ١٠- ١٣)

- تتدرج السلطة من أعلى ألى أسفل فيأمر مدير المدرسة بأمر مدير المنطقة ويأمر وكيل المدرسة بأمر مديرها وهكذا
- يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس، ويقوم المعلمون بتنفيذها دون أن يكون لهم رأى فيها .
- يدين كل من يعمل فى مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه .
- مركز المعلم هنا ثانوى فالدور الرئيسى للمدير والمعلم مجرد منفذ للتعليمات .
- لا تحترم شخصية المعلم ، إذ يكلف باتباع طرق ووسائل معينة حتى يصل إلى نتائج معينة أيضاً .
- لا تحترم شخصية الطالب فى هذا النظام الذى يعمل على التوحيد دون الإعتراف بالفروق الفردية .
- تهتم المدارس بإتقان الطلاب للمواد فحسب ، وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو فى النواحى البينية والروحية والعقلية .

٢- القيادة الديموقراطية :

ويقوم هذا النمط على أساس أحترام شخصية الفرد ، وإنه غاية فى ذاته كما يقوم - أيضاً - على حرية الإختيار والإقناع ، والإقتناع ، وأن القرار النهائى يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب .

وتعتمد القيادة الديموقراطية على العلاقات الإنسانية والمشـــاركة وتفويض الســـلطة فالقائد يقود مرؤسيه ويرشدهم ، ويجعل سلوكهم متلائماً مع متطلبات وأهداف التنظيم وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية ، ويسعى إلى تهيئة المناخ الديموقراطى فى العمل بما يحقق قدراً كبيراً من التعامل والتعارف بين العاملين ويشجعهم على الإشتراك والإسهام فى نشاطات التنظيم (28: New man- Summer, pp. 477- 484) وهذا يتطلب من القائد الديموقراطى أن تكون علاقاته معهم علاقات دعم ومساندة وذلك بأن يخلق فيهم شعوراً بالمسئولية ، وفى هذا ما يغنى القائد عن فرض الرقابة على المعلمين ، ويؤدى إلى نمو روح الإنضباط الذاتى لديهم (٧ - كاسيدى - ١٢٦-١٢٨)

ويتسم المدير الديموقراطى - فى هذا المناخ عن غيره بالإحترام ، والثقة وحسن التعامل مع الآخرين ، فهو يقدر ذكاء الأخرين ولديه الرغبة فى التعامل معهم على قدم المساواة دون النظر إلى الفروق الفردية والإجتماعية كما أنه يزرع الثقه فى نفوس الآخرين ، ويتقبل نقدهم بصدر رحب ، ويهتم بتوجيه المعلمين والعاملين إلى أفضل الوسائل والطرق لتحسين العمل والتدريس داخل المدرسة (١٣- الفايز- ٧١) بل أنه يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتجديد، واختيار الطرق المناسبة والوسائل الكفيلة لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويرى دى كوك D, Cooke (26- Cooke- 55) أن النمط الديموقراطى فى الإدارة يتصف بروح المحبة والمودة والثقه المتبادلة له ويحقق للأفراد داخل المدرسة مبدأ تكافؤ الفرص أمام الجميع دون تمييز ، وأن قيمة الفرد وأهميته تعتمد إلى حد كبير على قدرته على العطاء والعمل والإنتاج ، كما أن الأفراد بتعاونهم وعملهم الجماعى ينعكس عليهم إيجابياً بشكل خاص وعلى الإدارة المدرسية بشكل عام .

ويمكن أن نجمل أهم خصائص هذا النمط فيما يلى :

- الإيمان بقيمة كل فرد فى المدرسة سواء كان تلميذاً أو معلماً .
- العمل على تنمية شخصية كل فرد إلى أقصى حد ممكن .
- ينبغى أن يكون العمل المدرسى والإدارة المدرسية شورى وشركة بين الجميع .

- يشجع هذا النمط من الإدارة على التجريب والإبتكار .
- السلطة فى هذا النمط ليست مصدر القوة ، وإنما هى ميزة تتيح للقائد الفرصة لمعرفة الآخرين .
- يشرك هذا النمط الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فى تحديد السياسات والبرامج فيتحمس المعلمون لتنفيذ سياسات شاركوا فى وضعها ،ويتدرب الطلاب بإشراكهم فى إدارة المدرسة على مواجهة مواقف الحياه وتحمل مسئولياتها .

٣-القيادة الترسلية :

تركز القيادة الترسلية اهتمامها على حرية الفرد العامل فى أداء العمل ، ويمكن أن نجمل أهم الخصائص المميزة للقيادة الترسلية فيما يلى :

أ- عدم تحديد المسئولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف حيث يعيش الأفراد فى فوضى وعدم انضباط فكل فرد يعمل دون هدف واضح أو تنظيم محدد ، والمدير لا يستطيع إدارة الأجتماعات الدورية التى تتم عادة مع أعضاء هيئة التدريس حيث أن لكل فرد حرية فى قول ما يشاء ومتى يشاء ، وإذا كانت هناك قرارات فإنها غير ملزمة ، حيث يرى المدير بأن الزام مدرسيه أو موظفيه بتنفيذ هذه القرارات ، سوف يؤثر على نشاطهم ويقلل من فعاليتهم ، ولا يستطيع المدير مواجهة الأخرين باخطائهم حتى لو كانت هذه الأخطاء ناتجة عن الأهمال والتقصير وعدم المبالاه ، وسبب ذلك أنه لا يريد إثارة غضبهم وربما نفورهم من العمل وعندما يواجه المدير مشكلة أو موقفاً صعباً فإنه يحاول أن يستعين بأى فرد حتى يبعد عن نفسه المسئولية . (١٣ - الفايز - ٦٧)

ب- اتجاه المدير إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق ، فهو لا يصدر قراراً ولايتخذ أمراً إلا بعد مشورتهم وموافقتهم عليه ، وبالتالى فإن القرارات التى يتخذها لا تقف عائقاً أمام ابتكار الأعضاء العاملين وإبداعهم بل بالعكس فإنها عامل مشجع لذلك ، وهذا وإن كان جذاباً بالنسبة لبعض العاملين إلا أنه يتضمن فى ثناياه تهرباً من جانب القائد للمسئولية ، وتركها فى أيدى المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها (١٠ - جوهر - ١٦٦)

جـ- يتسم هذا النمط بأنه أقل الأنماط الإدارية إنتاجاً ، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد ، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالضياع والقلق ، وعدم القدرة على التعرف السليم فى المواقف التى تحتاج إلى توجيه النصح أو لمعرفة لما يكون له آثاراً سيئة على

العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد ، فلكل فرد فى المدرسة الحرية فى أداء العمل بالطريقة التى تروق ، وأعضاء المدرسة فى هذا النمط يعملون كمستشارين لمديرهم وهذا المدير يأخذ بمبدأ المدرسة تسير نفسها ، ولهذا لا يضبط حضور المعلمين ولا إنصرافهم ، وهو يرى أن البلبلة جزء من الحرية ، وأن الحرية والتوجيه الذاتى لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية الكاملة للمعلمين وترك برنامج الدراسة يسير وفق ما يرونه أثناء قيامهم بعملهم .

يتضح مما سبق أن هذا النمط يتسم بعدم تحديد المسئولية وعدم احترام الجماعة لشخصية القائد ، كما يشعر العاملون بانعدام التعاون بينهم وبين قائدهم ، ويعتبر هذا النمط أقل أنواع القيادة إنتاجاً .

ويمكن إن نجمل أهم الآثار السلبية لهذا النمط فيما يلى :

- كثرة تراخى الأعضاء ، وعدم أهتمامهم بما يدور فى المناقشات .
- يضعف الإنتاج والتحصيل العلمى داخل المدرسة .
- عدم احترام شخصية المدير ، والتقليل من قيمتها .
- تشتت ونبعثر الجهود التربوية .
- ظهور الزعامات الفردية داخل المدرسة
- العلاقات بين الأفراد تقوم على أساس المصالح والمنافع الفردية .
- المدرسة بشكل عام تكون عرضه للأفكار والمبادئ الهدامة .
- هذا النمط يقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف التربوية .

مما سبق يتبين أن هذا النمط من الإدارة تنعدم فيه كل عناصر الإدارة العلمية ، إذ لاتخطيط ولا تنظيم للعمل ولا تنسيق بين العاملين ولا رقابة وبذلك يفقد هذا النمط مقوماته الإدارية .

وبعد هذا العرض الموجز للقيادة التربوية من حيث الموضوع ومجالات العمل ، والأنماط المختلفة سواء الديموقراطية ، أو الأتوقراطية أو الترسلية ، وسمات كل نمط بما له من إيجابيات وسلبيات ، سنحاول فيما يلى أن نتحقق ميدانياً للتعرف على أكثر الأنماط شيوعاً بالمرحلة الإبتدائية ، وهل هناك علاقة إرتباطية بين نمط الإدارة وكفاءة الأداء الوظيفى أو بين نمط الإدارة ونسب تحصيل التلاميذ ، وهذا ما سنحاول التوصل إليه فى الجزء التالى .

ثالثاً : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

- اداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة البحث وفروضه تبين أن هناك حاجة لتشخيص نمط القيادة المدرسية بأنواعها الثلاثة (الأوتوقراطية ، والديموقراطية ، والترسلية) لمعرفة مدى ارتباطها ببعض المتغيرات الأخرى مثل كفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، وبنسب تحصيل التلاميذ ، وبناء على ذلك قام الباحث بتصميم مقياس لتشخيص نمط القيادة المدرسية ، جمعت أفكاره وعباراته من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التى تناولت القيادة التربوية ، وعلاقاتها بالرضا الوظيفى للمعلم (٦ - حسان ، الصياد - ١٢٢) ، فضلاً عن مناقشة الباحث لكثير من المعلمين فى بعض العبارات ، بشكل فردى وجماعى وتم صياغة ٥٢ عبارة (٢٦ موجبه ، ٢٦ سالبة) وزعت عشوائياً على المقياس وحددت احتمالات الإستجابة عن كل عبارة تبعاً للمدى الخماسى (دائماً ، غالب ،أحياناً ، نادراً ، لا يحدث) على طريقة (ليكرت) Likert (30- opponheim -135)

- صدق الاداة

عرضت الصورة المبدئية للمقياس على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية وعلم النفس بكلية المعلمين بعرعر للتأكد من اتفاق عبارات المقياس مع الهدف الذى وضع لقياسه ، وكذا لمعرفة مدى ملاءمة العبارات ومضمونها لغوياً ، وفى ضوء ملاحظات السادة المحكمين ، عدلت بعض العبارات وحذف بعضها ، فأصبح عدد عبارات المقياس ٤٢ عبارة (٢١ موجبة - ٢١ سالبة) .

- ثبات الاداة

تم حساب ثبات المقياس بطريقة " ألفا " لكرنباج (انظر مثلاً ٩ - فرج - ١٩٨٠) وأيضاً (29- Nie and Hull - 1988) على عينة بلغت ٦٠ معلماً وبلغ معامل الثبات بعد تطبيق المعادلة

$$\frac{\text{ن}}{\text{ن} - ١} \left(\frac{١ - \text{مجـ ع}^{٢} \text{ جـ}}{\text{ع}^{٢}} \right) = ٨١,$$

وهذا يعنى أن المقياس يصلح لتشخيص أنماط القيادة المدرسية وبذلك يطمئن الباحث إلى تطبيقه لأغراض البحث الحالى .

- طريقة تصحيح المقيـــاس :

حددت أوزان البدائل الخمسة للاستجابة عن العبارات الموجبه لمقياس تشخيص نمط القيادة التربوية على النحو التالى : ٥ درجات لبديل (دائماً) ، ٤ درجات لبديل (غالباً) ، و٣ درجات لبديل (احياناً) (متردد) ، درجتان لبديل (نادراً) ، ودرجة واحدة لبديل (لايحدث) وتمنح العبارات السالبة عكس هذه القيم ، ومجموع درجات المعلم فى عبارات المقياس تمثل الدرجة الكلية التى تعبر عن تشخيصه لنمط القيادة المدرسية ، والدرجة الأعلى تعنى القيادة الديموقراطية ، والدرجة الأقل تعنى القيادة الترسلية ، ثم القيادة الأوتوقراطية

وبناء على ما سبق فإن الدرجة الدنيا للمقياس = ٤٢ × ١ = ٤٢ درجة

والدرجة العليا للمقياس = ٢ × ٥ = ٢١٠ درجة

وبهذا يكون المدى = ٢١٠ - ٤٢ = ١٦٨ درجة

أى أن بداية الأرباعى الأول = $\frac{١٦٨}{٤}$ × ٤ = ١٦٨ درجة .

وبداية الأرباعى الرابع = $\frac{١٦٨}{٤}$ × ٤ = ١٦٨ درجة .

وبداية الأرباعى الثانى = $\frac{١٦٨}{٤}$ × ٢ = ٨٤ درجة .

وهكذا يبدأ الأرباعى الأولى من ٤٢ إلى أقل من ٨٤ ليمثل النمط الأوتوقراطى
ويبدأ الأرباعى الثانى من ٤٢ إلى أقل من ١٦٨ ليمثل النمط الترسلى
ويبدأ الأرباعى الثالث من ١٦٨ إلى أقل من ٢١٠ ليمثل النمط الديموقراطى

وقد تم اعتبار ذلك نظراً لأن النمط الديموقراطى يقابله النمط البيروقراطى ويتوسطها النمط الترسلى ، وبذلك أمكن اعتبار الأرباعى الأعلى يمثل النمط الديموقراطى ، والأرباعى الأدنى يمثل النمط البيروقراطى وبين الأعلى والأدنى يقع النمط الترسلى .

وبناء على ذلك التصنيف تمت معالجة البيانات احصائياً وقد لوحظ من النتائج أن معظم الدرجات التى حصل عليها المعلمون وقعت فى النمطين التراسلى والديموقراطى ، وهذا ما سنوضحه من خلال مناقشتنا لنتائج الدراسة الميدانية .

- اختيار العينة

بلغت عينة الدراسة ٢٣٣ معلماً من معلمى المرحلة الإبتدائية بمدينة عرعر بالحدود الشمالية للعربية السعودية ، واختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية من ١٨ مدرسة إبتدائية ، واشتراط فى اختيار المدرسة أن يكون المدير قد أمضى بها مدة لا تقل عن ثلاث سنوات على الأقل ، وتم تطبيق أداة البحث على المعلمين السعوديين فقط دون سواهم من المعلمين المتعاقدين كسبيل للحد من عوامل التحيز فى الإجابة والتى قد تؤثر على مصداقية النتائج .

وتم استبعاد (٣٣) استمارة غير مستوفاه وبذلك تكون العينة النهائية (٢٠٠) معلماً

- نتائج الدراسة الميدانية

الفرض الأول :

" توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة المدرسية من وجهه نظر المعلمين وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم "

واستخدمت معادلة (ت) للفروق بين متوسطين غير مرتبطين فى عدد الأفراد .

(١٥ - البهى - ٣٣٦)

$$ت = \frac{م_1 - م_2}{\sqrt{\left[\frac{ن_1 ع_1^2 + ن_2 ع_2^2}{ن_1 + ن_2 - 2}\right]\left[\frac{1}{ن_1} + \frac{1}{ن_2}\right]}}$$

وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (١) كما يلى :

جدول (١)

الفروق بين متوسطات أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ودلالتها

المتغيرات / النمط	ن	م	ع	ع٢	ت	دلالتها
الديمقراطى	١١٧	٩٤,٥	٤,٤٩	١٩,١٨	٣,٢	دالة عند ٠,٠١
الترسلى	٩٣	٩١,٥	٥,٢٥	٢٧,٥٦		

يتضح من جدول رقم (١) أن قيمة (ب) بلغت ٣,٢ وهى دالة احصائياً عند مستوى ثقة ٠١ , وهذا يعنى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، وهذه الفروق لصالح كفاءة الأداء الوظيفى للنمط الديموقراطى .

وتؤكد النتائج أن النمط الديموقراطى فى الإدارة يعمل على تهيئة المناخ الديموقراطى للعمل بما يحقق قدراً كبيراً من التفاعل والتعاون بين العاملين ويشجعهم على الإشتراك والإسهام فى نشاطات التنظيم ويحقق هذا النمط درجة عالية من العمل المنتج ، وذلك من خلال الحوافز الإيجابية التى تحرك دوافع العاملين ، وبذلك يتبين أن القيادة الديموقراطية تهيئ الجو النفسى والبيئة الملائمة لحفز العاملين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج .

الفرض الثانى :

" توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة المدرسية وتحصيل التلاميذ "

واستخدمت معادلة (ت) للفروق الفردية بين المتوسطات غير المرتبطة والمختلفة فى عدد الأفراد كما يوضحها جدول (٢) فيما يلى :

جدول (٢)

الفروق بين أنماط القيادة المدرسية ونسب تحصيل التلاميذ

المتغيرات / النمط	ن	م	ع	ت	دلالتها
الديمقـــراطى	١١٧	٨٤,٣٧	٤,٨٤	٠,٨٧	دالة عند ٠١ ,
الترســـلى	٨٣	٨٣,٧٢	٥,٧٤		

من الجدول السابق يتضح أنه بحساب قيمة (ت) للفروق بين النمط الديموقراطى والنمط الترسلى فى نسب تحصيل التلاميذ ، وجد أنه (٠,٨٧) وهى دالة إحصائياً عند مستوى ثقه ٠١ , ، ونخلص من الجدول السابق بنتيجة هامة وهى أن نسب تحصيل التلاميذ فى النمط الديموقراطى مرتفعة إذا ما قورنت بنسب تحصيل التلاميذ فى النمط الترسلى ، ويرجع ذلك الإنخفاض فى تحصيل التلاميذ بالنمط الترسلى لما يتسم به هذا النمط من تسيب معهود ،

ومن أنه أقل الأنماط القيادية إنتاجاً ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التى توصل إليها **جورج تيودورى (١٩٨٢)** (٤ - تيودورى - ٩٥-١٠٧) فى دراسته " تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ " حيث أكدت دراسته أن نمط القيادة الديموقراطى ، والقائم على مراعاة العلاقات الإنسانية يمكن التنبؤ بإنتاجية عالية لتلاميذه ، فى حين أن نمط القيادة الذى لا يراعى مبدأ العلاقات الإنسانية فإن أولوية هذا النمط تكون إنجاز المهمات المدرسية قبل أى شئ آخر .

ونظراً لأن النمط الديموقراطى لا يهتم بالنمو المعرفى فقط للتلاميذ قدر اهتمامه بالنمو الشامل لجميع جوانب شخصيتهم الجسمية والعقلية والوجدانية والإجتماعية فإنه بذلك يكون أكثر إيجابية فى نتائج التحصيل ، فالتلميذ يتعلم من خلال المناشط التربوية والتثقيفية أكثر من اهتمامه بالجانب المعرفى وهذا ما يسعى إليه النمط الديموقراطى من غرس النمو الشامل والمتكامل للفرد .

الفرض الثالث :

" لا توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم " .

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدام معامل الإرتباط الثنائى الأصيل

(١٦ - البهى - ٣٥٦)

$$\text{ر ث} = \frac{\text{م}_2 - \text{م}_1}{\text{ع}} \times \sqrt{\text{أ} \times \text{ب}}$$

ويوضح جدول (٣) نتائج الإرتباط بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلمين

جدول (٣)

الإرتباط بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ودلالتها .

المتغيرات / الدرجات	م١	م٢	أ	ب	ع	ر ث	دلالتها
درجات كفاءة الأداء الوظيفى للنمطين الديمقراطى والترسلى	٩٣,٩٩	٩١,٧٥	,٥٨٥	,٤١٥	٤,٩٦	٠,٢٢	دالة عند ٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أنه بحساب معامل الارتباط الثنائى الأصيل لدرجات كفاءة الأداء الوظيفى للنمط الديموقراطى والنمط الترسلى تبين أنها (٠,٢٢) وهى بذلك دالة إحصائية عند مستوى ثقه (٠,٠١) . (١٥ - البهى - ٢٦) وهذا يشير إلى تأثر الأداء الوظيفى للمعلم بالنمط الديموقراطى عنه فى النمط الترسلى حيث سجلت درجات كفاءة الأداء الوظيفى للمعلمين فى النمط الديموقراطى معـــدلات مرتفعة إذا ما قورنت بدرجات النمط الترسلى .

الفرض الرابع :

" توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية وتحصيل التلاميذ " .

واستخدام معامل الأرتباط الثنائى الأصيل بين درجات تحصيل التلاميذ فى النمط الديموقراطى ، ودرجات تحصيل التلاميذ فى النمط الترسلى ، ويتضح ذلك من جدول (٤) فيما يلى :

جدول (٤)

الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية وتحصيل التلاميذ ودلالتها

المتغيرات / الدرجات	م١	م٢	أ	ب	ع	ر ث	دلالتها
تحصيل نسب التلاميذ للنمطين الديمقراطى والترسلى	٨٤,٢١	٨٣,٧٢	,٥٨٥	,٤١٥	٥,٢٤	٠٥,	غير دالة احصائيا عند ٠٥,

من الجدول السابق يتضح أنه بحساب معامل الارتباط الثنائى بين أنماط القيادة المدرسية ونسب تحصيل تلاميذ النمط الديموقراطى ونسب تحصيل تلاميذ النمط الترسلى تبين أنها ٠٥, وهى بذلك غير دالة احصائياً عند مستوى ثقه ٠٥, وهذا يعنى أنه على الرغم من تقارب متوسطات نسب تحصيل التلاميذ بالنمطين الديموقراطى والترسلى إلا أنه لا يوجد إرتباط دال بينهما ومن ثم يمكن القول بعدم صدق الفرض الرابع الذى يؤكد وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية ونسب تحصيل التلاميذ .

الفرض الخامس :

" توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ونسب النجاح فى كل نمط من أنماط القيادة على حده " .

واستخدمت معادلة الارتباط بالطريقة العامة للتأكد من صحة هذا الفرض كما يوضحه الجدول التالى :

جدول رقم (٥)

العلاقة الإرتباطية بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ونسب النجاح

النمط / المتغيرات		ن	م	مج س	مج س٢	مج س ص	ر	الدلالة
النمط الديمقراطى	كفاءة الأداء	١١٧	٩٣,٩٩	١٠٩٩٧	١٠٣٥٩٤٣	٩٢٤٢٨٥,٤	٢,١٩٤	دالة عند ٠,٠١
	نسبة النجاح		٨٤,٣٧	٩٨٧١	٨٣٥٥٢٩			
النمط الترسلى	كفاءة الأداء	٨٣	٩١,٧٥	٧٦١٥	٧٠٠٩١	٦٣٦٧٣٥	٢,٤١	دالة عند ٠,٠١
	نسبة النجاح		٨٣,٧٢	٦٩٤٩	٥٨٤٥٢٥			

من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين كفاءة الأداء الوظيفى ونسب النجاح للطلاب بالنمط الديموقراطى والنمط الترسلى حيث يوضح الجدول أن معامل الأرتباط بلغ (٢,١٩٤) للنمط الديموقراطى ، و(٢,٤١) للنمط الترسلى وهما بذلك دالان عند مستوى ثقه (٠,٠١) . وهذا يعنى أن نسب النجاح ترتبط بكفاءة الأداء الوظيفى لكلا النمطين ، أى أن أداء المعلم يرتبط بارتفاع نسب النجاح ، بغض النظر عن نمط القيادة السائد ، فالمعلم الذى يبذل جهداً و يؤدى دوراً تربوياً ، وتزداد كفاءته الوظيفية فإن النتيجة الحتمية لذلك ارتفاع نسب نجاح تلاميذه ، مهما كان نمط القيادة السائد وهذا يؤكد صدق الفرض بوجود علاقة إرتباطية بين كفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، ونسب النجاح فى كل نمط من أنماط القيادة كل على حده .

ملخص الدراسة ونتائجها:

عنى البحث بدراسة نمط القيادة المدرسية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، ونسب تحصيل التلاميذ ، وذلك من خلال عينة من معلمى المرحلة الإبتدائية ، بمدينة عرعر بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية ، بلغت نحو ٢٠٠ معلماً ، قاموا بتشخيص نمط القيادة المدرسية الديموقراطية ، والأوتوقراطية والترسلية ، بمدارسهم من خلال مقياس تشخيص نمط القيادة ، أعده الباحث لذلك ، وتقصت الدراسة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم فى الأنماط القيادية المدرسية ونسب تحصيل التلاميذ ، كما بحثت الدراسة عن العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفى ونسب النجاح لدى التلاميذ فى كل نمط من أنماط القيادة .

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج الهامة نجملها فيما يلى

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، فالنمط الديموقراطى ارتفعت كفاءة أداء معلميه بينما انخفضت هذه النسبة فى النمط الترسلى .

- ارتفعت نسب تحصيل التلاميذ فى نمط القيادة الديموقراطية عنه فى نمط القيادة الترسلية، ويعزى ذلك إلى ما يتسم به النمط الترسلى من التراخى والفتور واللامبالاه والسلبية ومن أنه أقل أنماط القيادة إنتاجاً .

- توجد علاقة إرتباطية دالة بين نمط القيادة المدرسية وكفاءة الأداء الوظيفى للمعلم ، ويرجع ذلك إلى ما يتسم به النمط الديموقراطى من تشجيع للمعلمين وإلى ما يسود هذا النمط من روح الأخوه والتفانى فى العمل ، والعلاقات الإنسانية وتقدير قيمة الفرد ، وغير ذلك مما يتسم به هذا النمط .

- لا توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة المدرسية وتحصيل التلاميذ ولعل السبب فى ذلك يرجع إلى أن تحصيل التلاميذ لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بنمط القياده ، بقدر ما يرتبط بكفاءة الأداء الوظيفى .

- **التوصيات :**

وفيما يلى مجموعة من التوصيات التى ترتبط بنتائج بحثنا الحالى :

- ضرورة الإهتمام بدراسة مظاهر السلوك القيادى لمديرى المدارس مع المعلمين الذين يعملون معهم حتى يمكن تبصير هؤلاء المديرين بالأساليب المرغوبة للقيادة ، وما يترتب عليها من تعديل أو تغيير بما يتفق وطبيعة الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها .

- توجيه كليات التربية وكليات المعلمين - بالمملكة العربية السعودية - لتقوم بدور فعال ورائد فى إعداد برامج علمية وتربوية لتخريج قيادات تربوية صالحة . ولقد آن الأوان ليتم اختيار المدير - لا حسب الأقدمية ، ولكن على أساس الكفاءة من خلال مجموعة من الإختبارات والمقاييس التى تخضع فى بنائها لما يتفق ونظرية السمات ونظرية المواقف لاختيار القادة الإداريين .

- ينبغى الإهتمام بتدريب المعلمين على ممارسة الأساليب القيادية والدور القيادى المنوط بكل منهم أثناء الخدمة كشرط للترفيه إلى وظائف قيادية عليا ، وأن يجتاز المرقى امتحاناً فى مواد الإدارة التعليمية والمدرسية والعلاقات العامة والبحوث التشخيصية وغيرها من العلوم الإدارية والقيادية .

- تشجيع التلاميذ على ممارسة الأساليب الديموقراطية داخل الفصل وخارجه من خلال تنمية أساليب القيادة الجماعية وذلك من خلال جماعات النشاط المختلفة ، وغيرها من الجماعات التى تنمى أساليب القياده الجماعية والإنضباط الذاتى لديهم .

المراجـــع

١- ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، ط٢ (دار الشروق ، جده) ، ١٩٨٢ .

٢- اميل فهـــمى : القرار التربوى بين المركزية واللامركزية ، دراسة مستقبلية (مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة) ١٩٧٩ .

٣- ث.أ انســـكو : علم النفس الإجتماعى التجريبى ، ط١ ترجمة عبد الحميد صفوت ابراهيم (مطابع جامعة الملك سعد والمملكة العربية السعودية) ، ١٩٩٣ .

٤- جورج تيودورى : تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ المجلة العربية للبحوث التربوية ، السنة الثانية ، العدد الأول ، يناير ، ١٩٨٢ .

٥- حسن مصطفى : اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية ، ط٣ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٥.

٦- حسن محمد حسان ، عبد العاطى الصياد : البناء العاملى لأنماط القيادة التربوية ، وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفى للمعلم ، وبعض المتغيرات الأخرى فى المدرسة المتوسطة السعودية رسالة الخليج العربى ، العدد السابع ، السنة السادسة ، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م .

٧- رونالد كاسيدى : تنمية العلاقات الإنسانية الديموقراطية ، ترجمة ابراهيم حافظ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

٨- سليمان عبد الرحمن الحقيـل : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية فى المملكة العربية السعودية، ط٥ دار الشبل للنشر والتوزيع والطباعة ، الرياض ، ١٩٩٣.

٩- صفوت فـــــرج : القياس النفسى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

١٠- صلاح الدين جوهر : المدخل فى إدارة وتنظيم التعليم ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٤.

١١- عبد الرحمن بن سليمان الدايل : الإدارة المدرسية ، مفهومها ودورها فى العملية التعليمية والتربوية ، مجلة التوثيق التربوى ، العدد التاسع والعشرون ، المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، التطوير التربوى ، مركز المعلومات ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م .

١٢- عبد الرحمن عمر : القيادة الإدارية ، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عدد (١٠٠) ديسمبر ١٩٧٠

١٣- عبدالله عبد الرحمن الفايز : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ط٢ ، مطبعة سفير المملكة العربية السعودية ١٤١٤هـ - ١٩٩٣ م .

١٤- على هود باعيـاد : دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٢.

١٥- فؤاد البهى السـيد : الجداول الإحصائية لعلم النفس والعلوم الإنسانية الأخرى ط١ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٥٨ .

١٦- ـــــــــــ : علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٨.

١٧- محمد المرى محمد اسماعيل : اهتمام أولياء أمور تلاميذ المرحلة الإعدادية بأمور أبنائهم المدرسية وعلاقته بكل من الدافع للإنجاز والتحصيل الدراسى لدى هؤلاء الأبناء ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، ع٢٠ ، الجزء الأول، يناير ١٩٩٣

١٨- محمد أحمد الغنام : التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوى ، نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية ، الإتجاهات العالمية المعاصرة فى القيادة التربوية ، مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية ، الكويت ، ١٩٨٤.

١٩- محمد سالم باغازى : : الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة أم القرى ، ١٤٠٤ هـ .

٢٠- محمد ماهر عليش : أصول التنظيم والأدارة فى المشروعات الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د.ت .

٢١- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

٢٢- لويس كامل مليكه : سيكولوجية الجماعات والقيادة ، ط٢ ، دار النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٧٠ . -

٢٣- نواف كنعان : القيادة الإدارية ط٢ دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢ .

٢٤- نـــوال العراوى : الرضا الوظيفى لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية للبنات الرئاسة العامة للبنات ، الرياض ، ١٩٨٦.

٢٥- وهيب سمعـــــان ، محمد منير مرسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٥.

26- D-cook and Junhill : Organization University of London, Press, London , 1963

27- Killian, Ray : Managers Mus Elead America Mangement Association . Inc., New York, 1960.

28- Newman, W. and Summer, G. : The Process of Managment : Concopts Behavior and Practice, Fifth Printing Prentice Hall Jnc., New Jresey, 1969.

29- Nie, N.H,Hull . C.H and Bent, D H : Stratisical package for the social science spss updare, New York, McGraw Hill, 1988.

30- Opponheim A. N. : Questionnair Design and Attitude Measurement London, Heineman, 1966.

31- Stanton, E. : Company Policies and Supervisor Attitudes Toward Supervision, Journal of Applied Psychology, Vol. 44, December, 1960.

32- Stogdill and Shartle : Methods in the Study of Administrative Leadership, Columbus, The Ohio State Uni., 1955.

33- Raddin, W. Agroial : Effectiveness, McGrow Hill, New York, 1970.

بسم الله الرحمن الرحيم

مقياس تشخيص نمط القيادة التربوية

المكرم الاستاذ / المحترم

صمم هذا المقياس لمعرفة نمط القيادة التربوية في مدرستك ، يتضمن المقياس مجموعة من العبارات التي قد توافق على بعضها ، وقد لاتوافق على بعض آخر ، وقد تقف محايدا عند بعض ثالث ،لذا إقرأ كل عبارة جيدا ثم قرر بشأنها درجة موافقتك او معارضتك لها وذلك بوضع علامة (✓) امام الخانة المناسبة .

مثال

	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
	يشركني في اتخاذ القرار الذي يخص العملية التربوية	✓				

لاحظ مايلي:-

١- أن العبارات المكتوبة تصف نمط قيادة المدير فهو الذي يشركني في اتخاذ القرار كما في المثال .
٢- انه لاتوجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة طالما انها تعبر عن وجهة نظرك .
٣- بيانات هذه الاستمارة سرية للغاية ولا يطلع عليها سوى الباحث ولا تستخدم الا في اغراض البحث العلمي .
٤- اذا كان لديك مقترحات او توصيات فالرجاء تسجيلها خلف آخر صفحة من المقياس .

والآن تفضل سيادتك بملء البيانات التالية:-

الاسم :
المدرسة :
الوظيفة الحالية :
التخصص :
المؤهل :
سنوات الخبرة :

	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
١	يتبع اسلوب المشورة مع المعلمين قبل اتخاذ القرار .					
٢	يقدر قيمة الفرد ويحترمه ويثق في قدراته .					
٣	لايثق بذكاء المعلمين وتفكيرهم وامكاناتهم وقدراتهم على التخطيط والتنفيذ وتحديد الاهداف .					
٤	يوجد فصل تام بين متخذ القرار ومنفذي القرار .					
٥	ينفرد بالقيادة ولا يشرك غيره معه في اتخاذ القرار .					
٦	تضعف الثقه المتبادله بين المدير والمعلمين .					
٧	قدوه حسنه في كل اقواله .					
٨	لديه قدره فائقه في انجاز الاعمال الاداريه الموكوله اليه .					
٩	يسود المدرسة جو من الغموض والتعالي والانفراديه .					
١٠	التردد وعدم الحسم من السمات الغالبه على مدير المدرسة .					
١١	يساعد المعلمين على تطوير مهارات الاداء الى اقصى ماتسمح به قدراتهم .					
١٢	غير مبال في تصرفاته وسلوكه واقواله وافعاله .					
١٣	يدعم العلاقات الانسانيه ويشجع الالفه بين المعلمين .					
١٤	يفوض كل السلطات الى جهات مختصه بذلك .					
١٥	ليس له علاقات اجتماعية بالمعلمين .					
١٦	يشرك مجالس الآباء في اتخاذ القرارات التي تساعد على ربط المدرسة بالمجتمع .					
١٧	يتروى في توقيع الجزاءات النظاميه على القصر حتى يتأكد من تقصيره .					
١٨	القياده ليست مصدر قوته بل هي فرصه تتيح له معرفة الآخرين .					
١٩	مركزي في اتخاذ القرار ولا يشرك غيره معه .					
٢٠	لايشرك التلاميذ في وضع لوائح ونظم المدرسة .					
٢١	يوقع الجزاءات لمن يخل في عمله دون معرفة الاسباب .					

	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
٢٢	يقبل النقد الايجابي البناء ويشجع عليه .					
٢٣	يعتبر نفسه صانعا للقرار لا ضابطا له .					
٢٤	يشرك التلاميذ في اتخاذ القرارات المتصله باوضاعهم التربويه .					
٢٥	يقوي اواصر الروابط الاجتماعية بينه وبين العلمين .					
٢٦	صارم في اتخاذ القرارات وحريص على تنفيذ التعليمات والاوامر .					
٢٧	يراعي الاسس والقواعد العلمية عند اتخاذ القرار .					
٢٨	يقبل الرأي الآخر ويحث العلمين عليه .					
٢٩	لايحرص على تنسيق جهود العلمين فالكل يعمل بشكل منفصل عن الآخر .					
٣٠	قراراته سريعه وغير مبنيه على اسس علميه او بيانات صحيحه .					
٣١	يصدر قراراته بشكل عشوائي دون تخطيط مسبق .					
٣٢	يولي اهتمام كبيرا بالنشاط المدرسي للتلاميذ حقيقة لا شكلا .					
٣٣	يضع معايير موضوعية دقيقة في تطبيقه للحوافز والمكافآت .					
٣٤	لايشغله الحالة النفسية للمعلم عند اتخاذ القرار .					
٣٥	لايوجد متابعة للقرار على المدى الطويل .					
٣٦	الحوافز والمكافآت من نصيب المقربين منه والمحيطين به .					
٣٧	ينسق جهود العلمين لتصبح جهودا منتجه .					
٣٨	يسود المدرسة جو المجامله والخوف من المعارضه .					
٣٩	يقوم بشرح القرار وبالتوعية المناسبه للمشاركه في تنفيذه .					
٤٠	يهتم اكثر بالناحية المعرفية عن الجوانب الاخرى كالناحية الجسمية والانفعالية والاجتماعية .					
٤١	يراعي الناحية النفسيه للمعلمين عند اتخاذ القرار .					
٤٢	يختار الوقت المناسب في اتخاذ القرار .					

د/موسى الشرقاوي