

تاريخ الإرسال (2019-10-29)، تاريخ قبول النشر (2020-04-21)

د. بثينة الياس عويس

اسم الباحث:

الآداب والعلوم التربوية - قسم المتطلبات والعلوم الأساسية
- جامعة عجلون الكلية

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

nanaawais@hotmail.com

الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.1/2021/7>

الملخص:

تناولت هذه الدراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 221 معلم ومعلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث أعدت الباحثة استبانة مكونة من (36) فقره موزعة على قسمين هما الأنماط القيادية والمكونة من (30) فقره وسلوك المعلمين والمكونة (6) فقرات فقره وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة وبينت نتائج الدراسة ان أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي واخيرا المتسيب أو المتساهل. كما بينت النتائج ان هناك أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، فقد بينت ان معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والاكتر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي سلوك المعلمين واستنتجت الباحثة من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في معلميهم بهدف الارتقاء بمدارسهم تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالمعلمين الى الابتكار والإبداع وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية اساليب وأنماط القيادة، وإجراء المزيد من الدراسات حول الانماط القيادية وانعكاساته على سلوك المعلمين.

كلمات مفتاحية: النمط القيادي، سلوك المعلمين

The Leadership Patterns of Secondary Government Schools and their Effect on Teachers' Behavior from their Perspectives.

Abstract:

This study deals with the leadership Patterns of school principals in the secondary public schools in Ajloun and their effect on teacher behavior according their point of view. The sample of the study consisted of 221 teachers. The descriptive approach was used for the purposes of this study. The researcher prepared a questionnaire consists of (36) paragraphs divided into two categories: leadership Patterns consists of (30) paragraph and behavior of teachers and consists (6) The validity of the tool and its stability were applied to the sample and the results of the study showed that the most common patterns are the democratic pattern followed by the autocratic and finally the slack or lenient. The results showed that there is a statistically significant effect the leadership pattern on the behavior of teachers. The school teachers, who are run by managers of the autocratic type, tend to invent the reasons for absenteeism and the desire to move from school. After the autocratic pattern the languishing pattern and then the democratic results showed that there was no effect of the gender, experience and degree of variables on the leadership style of the teachers' behavior. The researcher concluded from these results that school principals have to reconsider the leadership style used in some schools and try to improve it in order to proceed in the educational process towards the best by adopting the influential leadership style in their teachers with the aim of advancing In their schools, they adopt an effective leadership style that pushes teachers to innovation and creativity, and hold training courses for school principals to sensitize them to the importance of leadership styles and styles, and conduct more studies on leadership styles and its implications for teacher behavior.

Keywords: leadership pattern, Behavior of teachers.

المقدمة:

بوجود قادة تربويين تنتظم مؤسساتنا التربوية وتتقدم نحو الهدف بخطى ثابتة إذا ما حظيت بقيادة متميزون يحققون الهدف المنشود بالعمل الدؤوب المبدع والمحفز، وبغياب هذه النماذج من القياديين نستطيع القول أن الإدارة عجزت عن تحقيق أهدافها المرسومة والمحددة وبالتالي الوصول بالعملية التعليمية الى المستوى الذي يؤهلها لمواكبة كل جديد في ظل التغيرات المتسارعة والتطور العلمي الذي نشهده في كافة المجالات فالقائد التربوي المتميز هو الحلقة الاقوى بين عناصر العملية التعليمية فهو الموجه والمحفز، ويمارس نمط قيادي يساعده في توجيه الجميع نحو الهدف، ويدفع بمؤسسته التربوية نحو التميز والابداع لتصبح تجربته الإدارية نموذج يُحتذى ويشار لها بالبنان، وبتوظيف كافة الطرق والوسائل المتقدمة والمتاحة لتحقيق الهدف من التعليم ألا وهو الارتقاء بالمجتمعات لمواكبة كل حديث، في ظل التطورات الحديثة والسريعة في المنظومة التربوية، وبما أن المؤسسات التعليمية هي من أكثر المتأثرين بسلسلة التغيرات السريعة التي طرأت على مجالات الحياة، وأكثر المؤسسات تفاعلاً واتصالاً مع المنظومة المجتمعية بكافة أطيافها، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر قيادة مدرسية تؤمن بالتغيير والتحديث وجلى اهتمامها إعداد مواردها البشرية، فالطلبة تعدمهم للحياة التي تنتظرهم والمعلمين تدفعهم للإيمان بأن الثروة الحقيقية لبناء الأمم هي بين أيديهم فلا بد أن نسير بهم على الطريق الصحيح، من خلال السلوك المميز للمعلم ورغبته في العمل دون معيقات تحول دون تحقيق الهدف وبدعم مطلق من مديريهم ويشير (عياصره، والفاضل 2006) أن المؤسسات التربوية تعد أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية وهي العنصر القادر على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة.

وقد أشارت البحوث التربوية والنفسية الى أهمية الأنماط القيادية للمدير واقتربنا بنجاح وتطوير المؤسسات التربوية وتجويد التعليم وتحسين سلوك المعلمين (العمرى، 2003)، كما ويشير (القرعان والحرارشة، 2003) الى ضرورة توفير البيئة وتحسين البيئة التعليمية لتطوير سلوك المعلمين من خلال ممارسة مديري المدارس لأنماط قيادية مساندة وداعمة تتنقي أساليب وطرق للتواصل مع المعلمين مقبولة حتى نصل الى تمكين المعلمين.

وأهتمت الدراسات التربوية بالأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية وحظيت بكثير من الدراسات، فقد أشار (عساف، 2005) أن المدير الفعال هو الذي يمارس نمط إيجابي فعال في المناخ التربوي بوجه عام والمعلمين بوجه خاص مما ينعكس إيجابياً على الطلبة.

أن الصفات أو السمات التي نسعى أن تتوفر في قياداتنا التربوية والتي تعكس أنماطهم القيادية التي يمارسونها في إدارة المؤسسات التعليمية هي مفتاح ابواب التقدم والنجاح والرقى، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين والتي تمثلت في هذه الدراسة في انعكاس نمط القائد التربوي على سلوكيات المعلمين المتأثرين بنمط القيادة التربوية التي يعملون بظلمها في محافظة عجلون.

مفهوم القيادة:

عرف الادب التربوي القيادة لغوياً بمعنى قود والاقود من الاشخاص هو شديد العنق وسُمي بذلك لقلة التفاته أي إذا أقبل على شيء لن يصرف وجهه عنه (ابن منظور، 1918). وبالمعنى الاصطلاحي كما ورد معاجم اللغة أن القيادة هي السمات او الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد وقد عرفها الأدب التربوي كلاً حسب النظرية التي يتبناها في الإدارة، فالنقليديون عرفوها أنها سلطة تمارس من قائد يمارس السيطرة على الناس والقيادة هي قدرة القائد للتأثير بالآخرين نحو تحقيق الاهداف (Robbins, 2009)، يتضح مما سبق أن المفهوم التقليدي للقيادة هي قدرة القائد على التأثير بالآخرين وعلى قدر امتلاك القائد لهذه المهارات يتمكن من تحقيق الاهداف المشتركة.

وللقيادة مفهوم آخر للسلوكيين أو ما يسمى بأصحاب النظرية السلوكية ، فقد عرفوا القيادة أنها التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة تمكنه من كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم في سبيل الوصول الى الهدف، ويرى (Richard,2008) أن القيادة من وجهة نظر سلوكية ليست بالسيطرة على الأفراد والتحكم بهم ولكن العمل على اطلاق قدراتهم ومواهبهم. أما الموقفين الذين يتبعون النظرية الموقفية من وجهة نظرهم أن القيادة تمثل خلق رؤية يتبعها الآخرون وتدفعهم للعمل باتجاهات مختلفة في مواقف مختلفة حيث عُرِفَتْ أنها عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة(ابو كشك,2006).

أما النظرة الحديثة للقيادة التربوية فقد عرفت القيادة أنها جوهر العملية الإدارية وتتبع أهميتها من الدور الذي تؤديه من دور في التأثير على جميع جوانب العملية الإدارية (العجمي،2015) كما عُرِفَتْ أنها علاقة التأثير بين القادة والتابعين وأنها متعددة الاتجاهات ، ويركز أصحاب هذه النظرية على ضرورة توفر بيئة تساعد على الابتكار والابداع وتوفر قائد ملهم وموجه بشكل ايجابي، ومتمتع بعدد من السمات او الخصائص التي تساعده في السير بالمؤسسة نحو الامام، ولا بد من التأكيد أن هذه السمات تعكس المهارات التي يمتلكها القائد التربوي وبالتالي النمط القيادي الذي يتبناه في إدارة المؤسسة التربوية الاكثر تفاعلاً مع الطلبة، والعاملين، وأولياء امور والمجتمع محلي، ويمكن حصر سمات القائد المتميز الرئيسة وما يوازيها من مهارات لازمة للقائد الناجح في الآتي(زايد,2006):

السمات	المهارات
التكيف مع الوقت	المهارات الفكرية
التفاعل مع الاحداث الاجتماعية	القدرة على الابداع
الطموح	اللباقة والدبلوماسية
الحزم التعاون	الذكاء
القدرة على اتخاذ القرار	الامام بالعمل
الاستقلالية	الترتيب والنظام
الاصرار	القدرة على الاقناع
تحمل ضغوط العمل وتحمل المسؤولية	الذكاء الاجتماعي

وبين (العلاق،2008) اتجاهاً آخر في النظرة للقيادة يجمع ما بين النظرة السلوكية والموقفيه بما يسمى بالتفاعلية والذي جمع بين الاتجاهين السابقين ويُطلق عليها أصحابها أيضاً (النظرية التوافقية)، وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات، و نظرية الرجل العظيم تُرجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية، ومادية ووظيفية، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراكه للآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسة الآتية:

أ- شخصية القائد، ودوره في الجماعة.

ب- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.

ج-العلاقة القائمة بين القائد والجماعة.

د- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها باختلاف النظرية التي يتبناها القائد التربوي يختلف كذلك النمط القيادي الذي يتبناه مديرو المدارس وعلى هذا فإن هذه الممارسات والتصرفات التي تضفي على إدارات هذه المدارس طابعاً أو نمطاً معيناً يجعلها تتصف بصفات وتتميز بخصائص معينة. (السكرانة، 2010).

وانطلاقاً من هذا التصور، فلا يسير مديرو المدارس في إدارة مدارسهم وتعاملهم مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في المدرسة على نمط واحد في الإدارة، وإنما يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة واختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى، (فهيم ومحمود 1993).

وأجمعت المراجع العربية والأجنبية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية وبالمثل أنماط القيادة الإدارية في المدرسة، إلى ثلاثة أنماط في هذه المراجع (العجمي، 2010):

1. النمط الأوتوقراطي.

2. النمط الديمقراطي.

3. النمط الترسلّي.

أولاً - مفهوم النمط القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلسلي أو الاستبدادي أو الفردي في المنظمة

والقائد في هذا النمط متسلط، يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويلزم العاملين معه بالطاعة، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقاً لرغباته الخاصة وآرائه الفردية، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه ويحاول عدم خلق قيادات جديدة بينهم، (أحمد وحافظ، 2003) وهذا النمط يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور وعلى حرفية القوانين واللوائح للمنظمة، ويتميز بالرقابة الدقيقة على العمل وعدم وجود رغبة لدى العاملين نحو العمل، ويكون التخطيط التربوي واتخاذ القرارات من مسؤولية السلطة في الإدارة التربوية.

إن العاملين تحت نمط القائد الأوتوقراطي يؤدون أعمالهم بخوف وقلق ورهبة، مع انعدام الرقابة الذاتية مع ملاحظة أن الفكر الإداري الأوتوقراطي يؤمن بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل العليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة (البديري، 2001)

ويؤخذ على هذا النمط ظهور مظاهر سلبية في المؤسسة التربوية مثال ذلك:

1 - أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال ومن تدني الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤولية إذا انسحب القائد .

2 - ينتشر العدوان والعداوة في ظل هذا النمط من الإدارة ويتولد التذمر، ويتسبب بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل. (أحمد وحافظ، 2003).

3 - سير العمل مرهون بوجود المدير وعند غيابه يحصل الاضطراب في العمل والتعثر وعدم الاهتمام.

4 - عدم مشاركة الهيئات التدريسية في اتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل وكيفية أدائه مما يضعف روح البحث والتفكير والابتكار لديهم (البديري، 2001).

ثانياً - النمط الديمقراطي (Democratic) يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات لهم في أنجاز المهام المناطة بأدائهم، فالقائد الديمقراطي يتيح للآخرين (التابعين) الإسهام في إبداء الرأي والمشاركة فيه ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة، ويسعى لرفع معنوياتهم ويشير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد (البديري، 2001).

يسعى القائد الديمقراطي الى إشباع حاجات المرؤوسين الإنسانية لفهمهم لمشاعرهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها . لذا يُنتج جماعه عاملة تكون أكثر تعاون وإيجابية ، مما يؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.

ومن أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:

أن محاولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتقويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه (البديري، 2010) وصعوبة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.

ثالثاً: النمط الترسلّي (The laissez_Fair Style)

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان أو نمط ترك الحبل على الغارب، وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة (حمود، 2010).

خصائص النمط الترسلّي:

يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:

1. يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل.
2. تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية مما يفقد الاجتماع كثيراً من مقومات نجاحه.

3. يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة.

4. لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وأن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه للمرؤوسين.

5. يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص من أهمها:

1. يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في سلوكهم وواجباتهم.

2. يترك مرؤوسيه يحلون مشاكلهم لوحدهم.

مما سبق يتضح أن اختلاف وسائل التفاعل بين القائد والمرؤوسين بغرض توجيههم وإرشادهم، هو من يعكس التباين في الأنماط القيادية وتصنيفاتها، فنجد النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والذي يقوم على إشباع حاجات مرؤوسيه وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة مقارنة مع النمط الأوتوقراطي الذي يقوم على الترهيب والتخويف وكبح قدرات العاملين نجد القيادة في النمط الترسلّي وكأنها غير موجودة، فهو في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات ويترك للعاملين حرية التصرف دون أي تدخل منه.

مفهوم سلوك المعلمين:

يعرف سلوك المعلمين اجرائياً أنه السلوك الذي يمارسه المعلمون متأثرين بالنمط القيادي لمديريهم ويظهر إما على شكل مبادرات ابداعية او ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل او الانتقال من المدرسة.

مشكلة الدراسة:

يتفق المهتمون أن المؤسسات التعليمية هي البنية الأساسية الأولى في إعداد الأجيال للمستقبل ومن خلال تجربتي في إدارة إحدى المؤسسات التربوية وإطاعي على العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة للقائد التربوي المتبع، وسلوك المعلمين ، جاءت هذه الدراسة للتركيز على أهمية انتقاء النمط القيادي للقادة التربويين الذي يساعدهم في رفع مستوى مؤسساتهم التربوية وفق سلوكيات تدفع معلمهم نحو العمل، بما يمتلكه القائد التربوي من سلوكيات مؤثرة بكافة الأفراد الموجودين معه لرسم معالم مستقبل مشرق للأجيال القادمة.

وتحاول هذه الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون وسلوك المعلمين ؟

فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد أنماط قيادية يمارسها مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون
- 2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، الدرجة العلمية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
- 3- يوجد ارتباط ذات دلالة ا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون وسلوك المعلمين

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية الى الاتي:

- 1-الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم.
- 2-الكشف عن وجود فروق ذات دلالة احصائية الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.
- 3-الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لمديري المدارس السائدة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وسلوك المعلمين من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الكشف عن أثر الأنماط القيادية التي يتبعها مديرو المدارس في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم وأثره على سلوك المعلمين بهدف تحسينها لتصبح عملية جاذبة لا منفرة للمعلم والطالب على حدٍ سواء، فالتعليم مهنة نسعى لتطويرها من خلال قادتها وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن أكثر الانماط القيادة انتشاراً وأثرها على سلوك المعلمين ووضعها في المسار الصحيح. ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة بالعناصر التالية:

- 1- تُسهم هذه الدراسة في التعرف على النمط القيادي وأثره على سلوك المعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية.

2- توفير معلومات علمية حول الأنماط القيادية لمديري المدارس، وانعكاساتها على سلوك المعلمين لديهم لمساعدتهم من قبل الجهات المختصة كالمشرفيين التربويين من خلال عقد الدورات التدريبية للوصول بهم إلى المستوى الإداري الذي يساعدهم في تطوير عملهم.

التعريفات:

القيادة: عرفها (ليكرت المشار اليه في حريم 2010) القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وقد عرفها (عياصرة، 2006) بأنها سلوك يقوم به فرد يوجه به الجماعة عند القيام بنشاط معين. وقد عرفها (عريفج، 2007) أنها محاولة استمالة افراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته ويعملون على تحقيقه. وتعرف القيادة اجرائياً لغايات هذه الدراسة: أنها القدرة على التأثير بالعاملين في المدرسة بهدف التأثير والتحفيز لتحقيق الاهداف المنشودة.

النمط القيادي: النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الاهداف التي يرغبون في تحقيقها (حريم، 2010).

النمط الديمقراطي: عرفه (حمادات، 2007) بأنه القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات لهم.

النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري): عرفه (حمادات، 2007) القيادة التي تقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى والتفرد باتخاذ القرار واستخدام أساليب الفرض والتخويف لتنفيذ الأوامر.

النمط المتسبب المتساهل: عرفه ابو النصر (2009)، أنه القيادة الفوضوية التي لا تتدخل في مجريات الامور بحيث يترك القائد الحرية للتابعين.

ويعرف النمط اجرائياً لغايات هذه الدراسة: بأنه السلوك الذي يتبعه مديرو الدارس للتعامل مع العاملين. ويعرف سلوك المعلمين اجرائياً لغايات هذه الدراسة: انه السلوك الذي يمارسه المعلمون تبعاً للنمط القيادي لمديري المدارس.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:-

المكاني: تقتصر عينة على معلمي المدارس الحكومية في منطقة عجلون الكبرى.
الزمني: تقتصر عينة على معلمي المدارس الحكومية في منطقة عجلون الكبرى للعام الدراسي 2018/2019.
-يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على الأداة التي استخدمتها الباحثة (استبانة الأنماط القيادية واستبانة سلوك المعلمين) وما تتمتع به تلك الأداة من صدق وثبات.

الإطار النظري للدراسة:

تعنى القيادة التربوية بالعملية التعليمية وسيرها في الاتجاه الذي يحقق الاهداف المشتركة لجميع مكوناتها ، وقد عرفها (البديري، 2005) بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك موظفا مصادر قوته القيادية في التأثير بسلوك الآخرين، حيث يقوم مدير المدرسة بتوجيه الأفراد من دافع نمطه القيادي الذي يتميز ويؤمن بها، ويقوم بتوجيه وإقناع من يشاركه في العمل بقبول الاهداف العامة والخاصة وحثهم على تحقيقها، وتتصف القيادة بأنها عملية ديناميكية تعبر عن علاقة الرئيس بالمرؤوس أي أنها علاقة إنسانية مؤثرة في سلوك الآخرين (عباس وبركات، 1979)، ويصنف (البديري، 2005) مهارات القائد التربوي الى ثلاث هي:

- 1-المهارات التصورية والمتعلقة بالإبداع والابتكار والتي تساعده في التخطيط.
 - 2-المهارات الفنية والمتعلقة بالأساليب والمهارات الفنية والتي ترتبط بالجانب العملي للإدارة.
 - 3-المهارات الإنسانية وتتعلق بمهارات القائد في التواصل مع الآخرين ودفعهم إلى العمل دون قهر أو اجبار.
- ويؤكد التربويون أن إيمان القائد التربوي بنظريته قيادية دون غيرها وتطبيقها تعكس نمطه القيادي وقد حدد(السعود، 2009) النظريات التالية للقائد:
- نظرية الرجل العظيم:** وتنطلق من أن القائد يتمتع بمواهب خارقة تمكنه من أحداث التغييرات وهذه المواهب لن يجدها في أتباعه(البديري 2005).
- نظرية السمات:** وتقوم هذه النظرية على أن القائد يتميز عن الاتباع بعدد من الصفات التي تؤهله لتحمل مركز القيادة مثل ذلك الطول والقوة والذكاء والتنبؤ(العرفي، ومهدي 1996).
- النظرية الوظيفية:** تقوم على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف حيث تؤكد أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل بين الشخصية والموقف(البديري، 2005).
- النظرية الموقفية :** ارتبطت هذه النظرية بالعالم فيدلير ويطلق عليها نظرية الاحتمال وتقوم على أن القائد قد ينجح في موقف دون الآخر(البديري 2005).
- النظرية التفاعلية:** ويرى اصحابها أن عمليات التفاعل الاجتماعي تبرز دور القائد(عريفج، 2007).
- مما سبق ندرك أن تبني القائد وإيمانه بإحدى هذه النظريات دون غيرها يعكس النمط القيادي الذي يوظفه في إدارة شؤون المؤسسة التعليمية التي يراسها، وهناك عدد من الأنماط القيادية والتي تعتبر الأكثر شيوعا وهي:
- النمط التسلطي أو الأوتوقراطي(The Autocratic Style) :** وهو المستبد بالرأي الذي يفرض رايه ولا يسمح بالنقاش، ويكون منعزلا عن مجموعته وأن السلطة له لا لغيره ويظهر العداء لكل من يخالفه الرأي(عطوي، 2001)، كما أن هذا النمط يعكس سلبيته على الأفراد التابعين ويؤمن أن العمل مرهون به وإذا ما تغيب اضطرب العمل(اسعد، 2004).
- النمط الديمقراطي(The Democratic Style):** وهو مبدا المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملئ ولا يفرض، يترك للأخريين حرية الرأي ووضع البدائل ويراعي رغبات الآخرين ، متعاون مبدع ومبتكر (حسان والعجمي، 2007).
- النمط المتسبب المتساهل(Laissez Faire Style):** يتميز هذا النمط من القادة بالتخلي عن أدوارهم في تحمل المسؤولية والمتابعة للتابعين ويقوم هو بدور الوسيط حيث يمد التابعين بالمعلومات وترك المبادرة لهم والاكتفاء بنقل النتائج الى السلطة العليا(عريفج، 2007)، يطلق الحرية للعاملين لأنه غير قادر على لاتخاذ القرار أو نتيجة لعدم معرفته، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام للقائد وهو أقل الأنماط فاعلية(حمادات، 2007).
- العلاقة بين القائد التربوي والمعلم:** تتأثر العلاقة بين المعلم والمدير تبعاً لمفهوم المعلم وإدراكه لدور المدير في المدرسة وتبعاً للنمط القيادي الذي يمارسه المدير فهل تتميز العلاقة بالتسلط وتهميش الآخر؟ أم بالتعاون والصدقة واحترام الرأي الآخر وبالتالي يظهر سلوك المعلم متميز يتسم بالمبادرة والإبداع والرغبة في العمل.

هناك العديد من الدراسات الي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات وسوف نستعرض بعضها

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة الدغيمات(2017)"بعنوان أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء الأغوار الجنوبي " هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس وأثره على أداء المعلمين، أظهرت نتائجها أن هناك تقصير في تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين كما وأظهرت أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد

دراسة (شاهين، 2013). هدفت الى تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وكذلك دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، ودرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الأنجاز بحسب متغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (10.3) وبوزن نسبي (98.61) وبدرجة ممارسة متوسطة. وكان ترتيب مجالات (المحور الأول) للاستبانة كالتالي: أ- حصل مجال " النمط الديمقراطي " المرتبط بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (76.3) وبوزن نسبي (27.75) ، ودرجة ممارسة كبيرة. ب- حصل مجال " النمط الأوتوقراطي " المرتبط بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (84.2) ، وبوزن نسبي (82.56) وحصل مجال " النمط الترسلّي " المرتبط بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (54.2) ، وبوزن نسبي (85.50 %) ودرجة ممارسة قليلة.

كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

دراسة دحلان (٢٠١٣)، بعنوان: "أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأهم النتائج الدراسة وهي: أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة رتبت على النحو التالي: النمط التحولي (٧٦,٤) ، (%النمط الديمقراطي (٧٥,٥) ، (%النمط الترسلّي (٤٦,٦) ، (%النمط الأوتوقراطي (٤٥,٦).

دراسة النبيه (٢٠١١)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحولي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: ١. حصلت درجة توافر النمط التحولي على وزن نسبي قدره (٧٩,٤) ، (%كما حصل النمط التفاعلي على وزن نسبي قدره (٧١,٥) (٢). توجد علاقة ارتباطية بين درجة اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحولي وأبعاد النمط التفاعلي.

. الدراسات الاجنبية:

دراسة (Eran Vigoda-GADOT2007):

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك الموظفين واطهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي والسلوك الوظيفي للعاملين.

دراسة (Lee & Chuang 2005)

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية للقادة والسمات الشخصية للتابعين وبينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي وضغط العمل ومعدل دورانه.

وأجرت ستينيلز (2005) Staples، دراسة لمقارنة الأدوار القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وا لخاصة الأساسية، وقد صممت الدراسة تركيز الدور القيادي لمديري المدارس الحكومية وسلوكهم بعد التغيرات التي طرأت على ذلك الدور إثر

حركة إعادة تشكيل التعليم والمسؤولية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم في الدراسة استبانة، وزعت على عينة من (501) من مديري المدارس الحكومية والخاصة في ولاية فلوريدا، أعيد منها (263) استبانة. وبعد المقارنة بين المجموعتين توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية. الأساسية والرؤساء الأدنى في المدارس الخاصة بالنظر إلى محصلة القيادة التعليمية). (Inventory Leadership Instructional) غير أنها أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية الأساسية والرؤساء الأدنى في المدارس الخاصة فيما يتعلق بالمنهجية الإدارية (Criteria Leadership Managerial)

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الأنماط القيادية في المدارس الحكومية باهتمام عدد كبير من الباحثين ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة أنواع:

- دراسات كمية حول الأنماط القيادية السائدة في المدارس مثل دراسة دحلان، (2013)
 - دراسات كمية حول الأنماط القيادية في المدارس مثل دراسة شاهين (2013) ودراسة الدغيمات (2017)
- تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة للأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. كما اتضح من الدراسات السابقة أن عوامل نجاح الإدارة التربوية يعتمد على الجهد الإضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين والعلاقة الإيجابية بين الإدارة والعاملين والصحة النفسية لدى العاملين والمقومات الشخصية والمهنية للقائد التربوي. وأن التباعد النمط القيادي الديمقراطي يسمح بالمشاركة في صنع القرار مما ينعكس إيجابياً على سلوك المعلمين
- لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون وعلاقتها بسلوك المعلمين حيث لم تجد الباحثة دراسات سابقة تكشف عن أثر النمط القيادي المتبع لدى كديري المدارس لمحافظات عجلون وأثره على سلوك المعلمين وبالتالي تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة بهدف تعميم الفائدة على المؤسسة التعليمية

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج المسحي التحليلي، ويقصد بالمنهج المسحي التحليلي أنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها (عبيدات، عبد الحق، عدس، 2011).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمحافظات عجلون وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية تألفت من معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمنطقة عجلون الكبرى والبالغ عددهم 221 معلماً ومعلمة وبيّن الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة:

جدول(1): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
39.8	88	ذكر	الجنس
60.2	133	أنثى	

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والأخذ بآراء المحكمين والمختصين التربويين وفي ضوء ذلك تم تطوير استبانة موجهة لأفراد عينة الدراسة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على بعدين هما (الأنماط القيادية وله (30) فقره و الأداء المتميز وله (15) فقرة).

صدق أدوات الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

1- **صدق المحكمين:** تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على (6) محكمين في مجال القياس والتقويم والإدارة العامة والإدارة التربوية، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلبت الباحثة منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة وبعد استعادة الاستبيانات تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين، حيث طلب السادة المحكمون إعادة الصياغة للفقرات (3، 5، 9، 12) من البعد الأول (الأنماط القيادية) والفقرات (4، 6، 10) من البعد الثاني.

2- **صدق البناء :** لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (15) معلماً، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.59-0.94) ومع المجال (0.68-0.95) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول(2) معاملات الارتباط بين الفقرات وبعد الأنماط القيادية ككل

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.92**	11	.72**	1
.82**	12	.76**	2
.70**	13	.81**	3
.89**	14	.80**	4
.91**	15	.71**	5
.77**	16	.72**	6
.76**	17	.88**	7
.84**	18	.69**	8
.90**	19	.74**	9
.88**	20	.90**	10

** أن القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.1$).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات وبعد سلوك المعلمين ككل

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.90**	11	.84**	1
.86**	12	.71**	2
.82**	13	.90**	3
.79**	14	.84**	4
.85**	15	.82**	5

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (15) معلماً ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
النمط القيادي	0.88	0.82
سلوك المعلمين	0.85	0.81

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: النمط القيادي: وله ثلاثة أنماط الديمقراطي الأوتوقراطي المتساهل.

المتغير التابع: سلوك المعلمين

المتغيرات الفرعية:

سنوات الخدمة لمدير المدرسة: بمستويين أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات

الدرجة العلمية لمدير المدرسة: وله أربعة مستويات بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

إجراءات الدراسة:

للتوصل إلى نتائج الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1-تحديد هدف الدراسة والمتمثل بالكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقته بسلوك المعلمين.

2-بناء أداة الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للإجراءات العلمية المتبعة في بناء الأدوات وحساب الصدق والثبات.

3-الحصول على أعداد مجتمع الدراسة من مديريات التربية والتعليم في محافظة عجلون

4-اختيار أفراد العينة ثم مقابلتهم وشرح هدف الدراسة لهم.

5-توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

6- تعبئة البيانات اللازمة من قبل أفراد عينة الدراسة ثم الإجابة على فقرات الاداة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد إحاطتهم علماً بأن إجاباتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

7- جمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها و وضع التوصيات والمقترحات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وسلوك المعلمين لدى مديري المدارس في منطقة عجلون الكبرى للعام 2018/2017، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة والدرجة العلمية) وأخيراً طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي وسلوك المعلمين . ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها والتأكد من صدقها وثباتها ومن ثم تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة لدى المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين وجهة نظر المعلمين؟

ولبيان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية من وجهة نظرهم جدول(5).

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

النمط	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ديمقراطي	150	67.9	3.47	.543
أوتوقراطي	48	21.7	3.00	.492
متساهل	23	10.4	2.57	.645

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر النمط القيادي على سلوك المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية لمنطقة عجلون الكبرى من وجهة نظرهم جدول(6)

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر النمط القيادي على سلوك المعلمين

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي	ديمقراطي	150	3.15
	أوتوقراطي	48	3.71
	متساهل	23	3.48
	المجموع	221	3.31
يتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحيانا	ديمقراطي	150	2.67
	أوتوقراطي	48	3.00
	متساهل	23	2.96
	المجموع	221	2.77
أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني	ديمقراطي	150	2.70
	أوتوقراطي	48	2.77

متساهل	23	2.65	.714
المجموع	221	2.71	.835
ديمقراطي	150	2.49	.880
أوتوقراطي	48	2.92	.794
متساهل	23	2.48	.947
المجموع	221	2.58	.883
ديمقراطي	150	2.67	.959
أوتوقراطي	48	2.88	.841
متساهل	23	2.48	.846
المجموع	221	2.70	.926
ديمقراطي	150	2.61	1.067
أوتوقراطي	48	2.67	1.038
متساهل	23	2.65	.982
المجموع	221	2.63	1.048

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير النمط القيادي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (7).

جدول (7)

تحليل التباين الأحادي لأثر النمط القيادي على سلوك المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.001	6.886	5.974	2	11.948	بين المجموعات	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
		.868	218	189.129	داخل المجموعات	
			220	201.077	الكلية	
.005	5.479	2.470	2	4.941	بين المجموعات	يتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً
		.451	218	98.290	داخل المجموعات	
			220	103.231	الكلية	
.826	.192	.135	2	.270	بين المجموعات	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
		.703	218	153.197	داخل المجموعات	
			220	153.466	الكلية	
.012	4.496	3.401	2	6.802	بين المجموعات	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
		.756	218	164.899	داخل المجموعات	
			220	171.701	الكلية	
.207	1.586	1.353	2	2.705	بين المجموعات	أرغب في الانتقال من مدرستي
		.853	218	185.982	داخل المجموعات	

			220	188.688	الكلية	
			2	.117	بين المجموعات	التزم بمواعيد
		.059	218	241.457	داخل المجموعات	الحصص الصفية
.948	.053	1.108	220	241.575	الكلية	

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للنمط القيادي في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً، وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، وليبان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر النمط القيادي على الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي:

النتائج	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	ديمقراطي	متساهل
الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي	ديمقراطي	3.15		
	أوتوقراطي	3.71	.56*	
	متساهل	3.48	.32	.23
يتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً	ديمقراطي	2.67		
	أوتوقراطي	3.00	.33*	
	متساهل	2.96	.29	.04
ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي	ديمقراطي	2.49		
	أوتوقراطي	2.92	.42*	
	متساهل	2.48	.02	.44*

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي وجاءت الفروق لصالح النمط الأوتوقراطي في كل من الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ما هي الأنماط القيادية لمديري المدارس السائدة لدى المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة لدى المدارس الحكومية الثانوية في عجلون وأثرها على سلوك المعلمين وجهة نظرهم. حيث جاء النمط القيادي الديمقراطي في الدرجة الأولى وبمتوسط حسابي 3.47 وتلاه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي 3.00 وفي الدرجة الأخيرة النمط المتساهل. ومن وجهة نظر الباحثة أنه في ظل الظروف التي نعيشها ومن انعكاس الواقع الاجتماعي للمجتمعات أصبح مديرو المدارس أكثر اندفاعاً وأيماناً أن العمل لن ينجح ولن تسير المؤسسات التعليمية وفق متطلبات العصر إلا باحترام الرأي والرأي الآخر والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق والتركيز على العلاقات الإنسانية، فالقائد الذي يمتلك المهارات الإنسانية الدافعة للعمل دون قهر، يتقن التواصل بمهاره وهذا ما اكنته نتائج الدراسة.

ولبيان أثر النمط القيادي على سلوك المعلمين في المدارس الثانوية ومن وجهة نظرهم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر النمط القيادي على سلوك المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظرهم جدول (3) حيث يظهر تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير النمط القيادي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول (4) ويظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للنمط القيادي في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازه للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (5). الذي يبين منه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والمتساهل وجاءت الفروق لصالح النمط الأوتوقراطي في كل من الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، ويتفهم المدير سبب عدم أنجازه للعمل أحياناً، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

تستنتج الباحثة من النتائج السابقة لأثر النمط القيادي على سلوك المعلمين أن هناك عدد من السلوكيات التي يمارسها القائد التربوي تدفع بالمعلمين نحو سلوكيات تؤثر سلباً على سير العمل في المؤسسة التعليمية ومنها كما تبين من نتائج التحليل التي بينت أن النمط الأوتوقراطي في القيادة والتي تميل الى التقليدية العلمية لصاحبها فريدريك تايلور (الطويل، 1997). وخاصة في عملية الاتصال فطرق التواصل الكتابية وابتدع أسباب وهمية من المعلمين للتغيب عن العمل تؤكد نفور المعلمين وعدم رغبتهم في العمل، ولا بد من الإشارة أن القائد التربوي ومن وجهة نظر الباحثة في كثير من المواقف الإدارية يستطيع أن يمارس أكثر من نمط قيادي وحسب الموقف المتبنى للنظرية الموقفية والتي تقوم على أن القائد قد ينجح في موقف دون آخر وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة حيث اظهرت تفهم مديري النمط الأوتوقراطي عدم أنجاز الاعمال في موعدها أحياناً.

كما اظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء في الدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي 3.15 حيث قلت نسبة استخدامه للطرق الكتابية في التواصل وكذلك ابتداع المعلمين الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل كيف لا وهذا النمط يمتاز بميله الى الإيمان بالعلاقات الإنسانية وتفهم المرؤوسين واحترام رأيهم، وجميعها تدفع المعلمين الى العمل برغبة.

أما النمط المتساهل وهو القائد الضعيف ولا يملك رغبة في القيادة وتحمل مسؤولية القرارات جاء في الدرجة الثانية بين مديري المدارس الثانوية في عجلون الذين يفضلون الاتصال الكتابي، الا أن معلميه لا يبتدعون أسباب وهمية للغياب فهم متأكدون من عدم المتابعة والنتائج تؤكد أن رغبة المعلمين كذلك في الانتقال من المدرسة جاءت الأقل بين جميع الأنماط فلا مسائلة عند التغيب عن العمل من قبل مديرهم، بل المهم إرضاء العاملين لضمان الوقوف الى جانبه، كما أن العملية التعليمية يمكن أن تسير دون تخطيط، ويتجنب اتخاذ القرار لوحدة لعدم رغبته في تحمل النتائج.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (دحلان، 2013) حيث أجرى دراسة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي . ودراسة النبيه (٢٠١١)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.

ولبيان أثر النمط على سلوك المعلمين حسب متغيرات الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والدرجة العلمية والنمط القيادي، وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة وتحليل التباين الاحادي لمتغيري الدرجة : العلمية والنمط القيادي، والجداول ادناه توضح ذلك.

أولاً: متغير الجنس

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" حسب متغير الجنس

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.060	219	-1.891	.908	3.16	8	ذكر	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
			.977	3.41	13	أنثى	
.890	219	-.139	.643	2.76	88	ذكر	يتقهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً.
			.714	2.77	13	أنثى	
.219	219	1.233	.730	2.80	88	ذكر	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
			.897	2.65	133	أنثى	
.015	219	2.459	.830	2.76	88	ذكر	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
			.901	2.47	133	أنثى	
.489	219	.693	.900	2.75	88	ذكر	أرغب في الانتقال من مدرستي
			.945	2.66	133	أنثى	
.633	219	.478	.991	2.67	88	ذكر	التزم بمواعيد الحصص الصفية
			1.087	2.60	133	أنثى	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الفقرات باستثناء ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: سنوات الخدمة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" حسب متغير سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	
.072	219	1.807	.808	3.48	66	أقل من 10 سنوات	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
			1.005	3.23	155	عشر سنوات فأكثر	
.792	219	.264	.795	2.79	66	أقل من 10 سنوات	يتقهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً
			.635	2.76	155	عشر سنوات فأكثر	

أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني	أقل من 10 سنوات	66	2.64	.905	-.859	219	.391
	عشر سنوات فأكثر	155	2.74	.805			
ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي	أقل من 10 سنوات	66	2.41	.928	-1.929	219	.055
	عشر سنوات فأكثر	155	2.66	.856			
أرغب في الانتقال من مدرستي	أقل من 10 سنوات	66	2.74	1.012	.477	219	.634
	عشر سنوات فأكثر	155	2.68	.890			
التزم بمواعيد الحصة الصفية	أقل من 10 سنوات	66	2.55	1.055	-.772	219	.441
	عشر سنوات فأكثر	155	2.66	1.046			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الفقرات.

ثالثاً: الدرجة العلمية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الدرجة العلمية

الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.758	3.65	48	بكالوريوس	الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي
1.068	3.24	72	دبلوم عال	
.982	3.34	50	ماجستير	
.858	3.06	51	دكتوراه	
.956	3.31	221	المجموع	
.789	2.88	48	بكالوريوس	يتفهم المدير سبب عدم أنجازي للعمل أحياناً
.643	2.85	72	دبلوم عال	
.667	2.62	50	ماجستير	
.642	2.71	51	دكتوراه	
.685	2.77	221	المجموع	
.915	2.81	48	بكالوريوس	أقوم بمبادرات إبداعية في المدرسة دون الطلب مني
.732	2.67	72	دبلوم عال	
1.033	2.56	50	ماجستير	
.654	2.82	51	دكتوراه	
.835	2.71	221	المجموع	
.834	2.33	48	بكالوريوس	ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي
.855	2.53	72	دبلوم عال	
.939	2.66	50	ماجستير	

دكتوراه	51	2.82	.865
المجموع	221	2.58	.883
بكالوريوس	48	2.79	.922
دبلوم عال	72	2.60	.883
ماجستير	50	2.62	1.048
دكتوراه	51	2.82	.865
المجموع	221	2.70	.926
بكالوريوس	48	2.67	.996
دبلوم عال	72	2.57	1.124
ماجستير	50	2.46	1.110
دكتوراه	51	2.84	.903
المجموع	221	2.63	1.048

يبين الجدول (11) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف فئات متغير الدرجة العلمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الاحادي حسب الجدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين الاحادي لأثر الدرجة العلمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.018	3.416	3.023	3	9.068	بين المجموعات	الاتصال المفضل
		.885	217	192.009	داخل المجموعات	مع المعلمين لدى
			220	201.077	الكلية	المدير الكتابي
.180	1.643	.764	3	2.293	بين المجموعات	يتقهم المدير سبب
		.465	217	100.938	داخل المجموعات	عدم أنجازي للعمل
			220	103.231	الكلية	أحيانا
.326	1.160	.807	3	2.422	بين المجموعات	أقوم بمبادرات
		.696	217	151.044	داخل المجموعات	إبداعية في المدرسة
			220	153.466	الكلية	دون الطلب مني
.040	2.827	2.153	3	6.458	بين المجموعات	ابتدع أسباب وهمية
		.761	217	165.243	داخل المجموعات	للتغيب عن الدوام
			220	171.701	الكلية	المدرسي
.454	.877	.753	3	2.260	بين المجموعات	أرغب في الانتقال
		.859	217	186.428	داخل المجموعات	من مدرستي
			220	188.688	الكلية	
.294	1.246	1.363	3	4.090	بين المجموعات	التزم بمواعيد
		1.094	217	237.485	داخل المجموعات	الحصص الصفية
			220	241.575	الكلية	

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للدرجة العلمية في جميع الفقرات باستثناء الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي، وابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي، ولبيان

الفروق الزوجية الدالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر الدرجة العلمية على الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراه
الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي	بكالوريوس	3.65			
	دبلوم عال	3.24	.41*		
	ماجستير	3.34	.31	.10	
	دكتوراه	3.06	.59*	.18	.28
ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي	بكالوريوس	2.33			
	دبلوم عال	2.53	.19		
	ماجستير	2.66	.33	.13	
	دكتوراه	2.82	.49*	.30	.16

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول (13) الآتي:

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس من جهة وكل من دبلوم عال، ودكتوراه من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس في الاتصال المفضل مع المعلمين لدى المدير الكتابي.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس ودكتوراه وجاءت الفروق لصالح دكتوراه في ابتدع أسباب وهمية للتغيب عن الدوام المدرسي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.

في ضوء النتائج وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والدرجة العلمية لبيان أثر الأنماط القيادية على سلوك المعلمين تبعا للمتغيرات الثلاث جاءت النتائج على النحو التالي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لكافة الأنماط القيادية باستثناء سلوك معلمي اختلاف في ابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل لصالح الذكور .

وكما بينت نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت والجداول البعدية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة أو الدرجة العلمية باستثناء الاتصال المفضل للمديرين مع المعلمين الكتابي وابتداع أسباب وهمية للتغيب عن العمل حيث وجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس. ومن وجهة نظر الباحثة أن مديري المدارس ممن يحملون درجة البكالوريوس ممن ينتمون الى النمط الأوتوقراطي يطبقون التعليمات والقوانين بحزم ولا يحبذون تحمل المسؤولية أمام رؤسائهم.

وتستج الباحثة من هذه الدراسة أن مهارة التواصل وهي المهارة التي يقوم بها الأفراد بهدف التواصل مع الآخرين سواء من خلال التحدث أو الاستماع قد يفتقدها معظم مديري المدارس ويفضلون التواصل الكتابي وتعزو الباحثة السبب وراء هذا السلوك

الذي يفضل مديري المدارس ومن خبرتها الشخصية الى كثرة العمل اليومي المنوط بالمديرين. أما بخصوص ابتداع أسباب وهمية من المعلمين للتغيب عن العمل ممن يعملون في المؤسسات التربوية التي قائدها من النمط الأوتوقراطي القائد الذي يلتزم بالعمل والذي يسعى الى الارتقاء بالمؤسسات التعليمية الناجحة الفاعلة والتي يتبع بها المديرين سلوك إداري مهتم بالعمل وعلاقته مع المعلمين بحدود ما يقومون به من اعمال وواجبات، وهذا ما لا يعكسه القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الديمقراطية المتفهم المتعاون الذي يبني علاقته على الثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين مرؤوسيه.

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالمعلمين الى الابتكار والإبداع وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الإدارية المتميزة التي تتميز في المشاركة في صنع القرار .
- 2- عقد الدورات تدريبية والندوات واللقاءات لمديري المدارس بهدف توعيتهم بأهمية ممارسة اساليب وأنماط قيادية للارتقاء بمستوى مدارسهم وتميزها وتميز معلميه من خلال الاشتراك بجوائز المعلم المتميز والمدير المتميز .
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك المعلمين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو الكشك محمد نايف(2006): الإدارة المدرسية المعاصرة دار جرير للنشر والتوزيع: عمان الاردن.
- أبو النصر، محمد(2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة مصر ط1.
- أحمد حافظ فرج وحافظ محمد صبري(2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- احمد، احمد(1998). تحديث الإدارة التعليمية. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- اسعد، وليد(2004). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي...
- البدي طارق عبد الحميد(2005). اساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- البدي، طارق عبد الحميد(2010) الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- العجمي، محمد حيسن(2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر - عمان - ط3.
- النبية، إياد(2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين(200). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، عبده(2000). (علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأدية ادوارهم الوظيفية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- حمادات، محمد حسين(2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الفكر.
- حمادات، محمد حسين(2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار حامد.
- حمود، كاظم خضير(2010). منظمة المعرفة، دار صفاء: عمان الاردن.
- دحلان، سميرة(2013). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- الدغيمات، حسين خليل(2017). "أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء الأغوار الجنوبي" مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، عدد(22).

- السعود، راتب سلامة(2009). الإدارة التربوية مفاهيم وافاق. عمان: طارق للخدمات التربوية.
- شاهين، نرمن كمال(2013) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطراونة، لطيف يوسف(2000). "تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك". مؤته للبحوث والدراسات. م15، ع11، 3-44.
- الطعاني، حسن(1999). "دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة". مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، 22، 122-170.
- عامر، سعيد(2000). البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون. القاهرة: شركة وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عباس على وبركات عبد الله(1997). مدخل الى علم الإدارة. دار النظم للنشر عمان.
- عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، عدس عبدالرحمن(2011). مناهج البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (2010): (الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة: عمان، 95 للأردن.
- العرفي، عبد الله ومهدي، عباس(1996). مدخل الى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- عريفج، سامي سلطي(2007). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العساف، ليلي موسى(2005). الاتصال الإداري واساليب الإدارة الإدارية في المؤسسات التربوي. عمان: دار ومكتبة الحاضر للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت(2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008): (الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري: عمان، الأردن.
- علم، إسماعيل (2013) " :العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.
- العمرى، خالد(2003). "الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، ابو ظبي.
- عباصرة، على احمد(2006). الإدارة التربوية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة. ط3. بنغازي: دار الكتب.
- عباصرة، على والفاضل، محمد(2006). الاتصال الإداري واساليب الإدارة الإدارية في المؤسسات التربوية.
- محمد عبد الله المنبع "أثر الأنماط القيادية للمديرين على اعمالهم في المدارس". مجلة الملك سعود التربوية مجلة العلوم التربوية(ص، ص 221 222، 1989).
- نشوان، يعقوب ونشوان جميل(2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع المرومنة:

- Al-Badri, Tariq Abdel-Hamid (2010 AD), Leadership and Management Methods in Educational Institutions, Amman: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Hassan, Hassan Muhammad and Al-Ajami, Muhammad Hassanein (2000 AD). educational administration. Amman: Maisarah House for Publishing and Distribution.
- Hussein, Abdo (2000 AD) (The relationship of leadership style for secondary school principals to fulfilling their job roles from the viewpoint of faculty members), an unpublished master's thesis. Amman Arab University for Graduate Studies.

- Hamadat, Muhammad Hussein (2006 AD). Educational leadership in the new century. Amman: House of Thought.
- Hamadat, Muhammad Hussein (2006 AD). Educational leadership in the new century. Amman: Hamed House.
- Hammoud, Kazem Khudair (2010). Knowledge Organization, Dar Safa: Amman, Jordan.
- Alsueud , ratib salama (2009 ma). al'iidarar altarbawiat mafahim wafaaq. eamaan: tariq lilkhadamat altarbawiat.
- Shahin , narmin kamal (2013 m) al'anmat alqiadiat fi mujtamae mudiri almadaris alhukumiat bimuhafazat ghazat waealaqatiha thaqafat al'iinjaz , risalat majstayr ghyr manshurat aljamieat al'iislamiat , ghaza.
- Shehadeh, Raef (2008). The relationship between behavioral and communication patterns among administrators from the viewpoint of faculty members in Palestinian universities. Palestine An-Najah National University, MA Thesis.
- Tarawneh, Latif Youssef (2000 AD). An assessment of the training needs of government school principals in Karak Governorate. Mu'tah Research and Studies M 15, Issue 11-3-44.
- Al-Taani, Hassan (1999 AD) "A field study to build a training program for high school principals in Jordan in light of their performance of their required tasks." Journal of the Center for Educational Research, Qatar University, 22, 122-170.
- Al-Taweel, Hani Abdel-Rahman (1999 AD), Educational Administration: Concepts and Prospects. Amman: Wael House.
- Amer, Saeed (2000 AD). The third dimension of twenty-first century management. Cairo: Walid Service for Consulting and Management Development.
- Abbas Ali and Barakat Abdullah (1997 AD). Introduction to management science. Systems House for Publishing Amman.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein (2010 AD), Educational Administration and Planning, Dar Al-Masirah: Amman, 95 Jordan.
- Al-Orfi, Abdullah and Mahdi, Abbas (1996). Introduction to educational administration. Benghazi: Qar Yunis University Publications.
- Arifij, Sami Salti (2007). Contemporary educational administration. Amman: Dar Al Fikr Publishers and Distributors.
- Al-Assaf, Laila Musa (2005 AD). Administrative communication and administrative management methods in educational institutions. Amman: Al Hader House and Library for Publishing and Distribution.
- Ataiwi, Jawdat Ezzat (2001). Modern school administration: its theoretical concepts and practical applications. House of Culture for Publishing and Distribution.
- Al-Alaq, Bashir (2008 AD), Modern Management Theories and Concepts, Dar Al-Yazuri: Amman, Jordan.
- Alqam, Ismail (2013). "The relationship between the leadership style of governmental secondary school principals and the motivation of teachers in the Ramallah and Al-Bireh governorate from the teachers' point of view ", Unpublished Master Thesis, Birzeit University, Palestine.
- Al-Omari, Khaled (2003 AD) "The Mentor is a Leader for Educational Change and Development." A working paper presented to the first conference for educational guidance, Abu Dhabi.
- Ayasrah, Ali Ahmed (2006). Educational administration, its origins and contemporary applications. 3. Benghazi: House of Books.
- Ayasrah, Ali and Al-Fadhel, Muhammad (2006). Administrative communication and administrative management methods in educational institutions.
- Al-Qaisi, Hana Mahmoud. The administrative leadership styles prevailing in middle schools and their relationship to some variables as perceived by the faculty members. Baghdad, University of Baghdad, Ibn Rushd College of Education, unpublished master's thesis.

- Kalakh, Muhammad Ratib. (2000 AD): (Personal and professional components of effective educational leadership from the point of view of faculty members in the Faculties of Education in Gaza Governorates, "Master Thesis, Islamic University - Gaza.٥
- Muhammad Abdullah Al-Manba', "The Impact of Leadership Styles of Managers on Their Work in Schools." King Saud Educational Journal, Journal of Educational Sciences (p. 221 222, 1989.)
- Nashwan, Yaqoub and Nashwan Jamil. (2004 AD): Organizational behavior in educational administration and supervision. Amman: Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution
- Second: Foreign References:
- Daft, Richard.(2008), "New Era of Management" Thomson, south-Western Australia.
- Eran, Vigoda-Gadot.(2007).Leadership Style Organizations politics, and Employees Performance. Division of Public Administration and Policy. School of Political Sciences , University of Haifa, Israel. Full text article. www.emeraldinsight.com.
- Hawkins,T(2002).Principal Leadership style And Organization Climate a study of Perceptions of leadership style behavior on school climate in international school. Dissertation Abstracts International, a 62\11,p 3639.
- Koontz H, &WEIRICH,1988.Management 9thinternational edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Robbins Stephen P. And Coulter, Merry,(2009).Management,10th Ed.New
- Tsai-Hua Chuang(2005).The Impact of Leadership Style on Job Stress and Turnover Intention. Taiwan Insurance Industry as an example. Department of Business Management. TatungUniversity. Taiwan www.Academic-papers.org/ocs2/session/Papers/E1/619.doc,visited on March 16,2009.

المراجع الأجنبية:

- Daft Richard(2008), "New Era of Management" Thomson, south-Western Australia.
- Eran Vigoda-Gadot(2007).Leadership Style Organizations politics, and Employees Performance. Division of Public Administration and Policy. School of Political Sciences , University of Haifa, Israel. Full text article. www.emeraldinsight.com.
- Koontz H, &WEIRICH,1988.Management 9thinternational edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Robbins Stephen P. And Coulter, Merry,(2009).Management,10th Ed.New
- Tsai-Hua Chuang(2005).The Impact of Leadership Style on Job Stress and Turnover Intention. Taiwan Insurance Industry as an example. Department of Business Management. Tatung University. Taiwan www.Academic-papers.org/ocs2/session/Papers/E1/619.doc,visited on March 16,2009.
- Staples, C. (2005). A comparison of the leadership roles of public and private elementary school principals. Retrieved from the web on11/5/2014: http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000740/Staples_Caron_M_200512_EdD.pdf