

واقع ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

د. هدى أحمد الكندري*

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والأثر للسلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين وهم محور العملية التعليمية، والتعرف على الفروق ذات الدلالات الاحصائية لافراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي . وطبقت الاستبانة على عينة من معلمين ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠)، بلغ قوامها (٥٠٤) معلم ومعلمة، بلغ عدد المعلمين (٢٥٨)، والمعلمات (٢٤٦)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٧٣)، وأن أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٩٣)، إن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات توشح على أن أثر السلوك القيادي للمدرء المدارس يظهر على أداء المعلم في رفع الروح المعنوية والنمو المهني وفي حل المشكلات التي تواجه المعلمين، وتبين بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجنس بالأبعاد والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من ٠.٥ مما يعنى تأثير للجنس تجاه الذكور، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التخصص بالدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠.٥) مما يعنى تأثير للتخصص تجاه تخصص (أدبي) فيما لم تكن هناك فروقا ذات دلالة بالأبعاد، وتبين بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠,٥)

الكلمات المفتاحية : بحث، الإدارة التربوية، السلوك القيادي

مقدمة

نظراً لما تواجهه المدرسة من تحديات كبيرة، في ظل المتغيرات السريعة الذي يشهدها العالم، في كافة المجالات، تحتاج المؤسسات التربوية في العصر الحالي إلى إدارات تربوية متميزة ، تحتاج قائد تربوي ناجح ومتميز يمارس السلوك القيادي الناجح الإيجابي و أنماطاً حديثة من السلوك الإداري في إدارته المدرسية، لاسيما في ظل التطورات الاجتماعية والثقافية السريعة التي تمر بها المجتمعات في عصرنا الحالي، ولن تستطيع أي دولة أن تحقق أهدافها التنموية إلا من خلال وجود مثل هذه الإدارات المدرسية وهؤلاء المديرين الناجحين. الذين تتمثل وظيفتهم الأساسية في تحسين أداء كل فرد من أفراد المؤسسة خاصة المعلم، الذي يملك التأثير الأكبر على أهم عنصر في العملية التربوية وهو الطالب، بل هو العنصر المحوري فيها. فالمدير ليكون قائداً تربوياً بحقٍ عليه أن يتبع الأنماط السلوكية الحديثة والفعالة في مجال الإدارة، ، وأن يعتبرها مبدأً أساسياً من مبادئ القيادة.

ويعتبر السلوك القيادي لمديري المدارس من المقومات المهمة لنجاح وتميز المؤسسة التعليمية، لما لها من أثر كبير على أداء المعلمين والطلاب، وأثر على البيئة التعليمية ككل، والقائد الناجح هو الذي يمارس

* مدرس - وزارة التربية - دولة الكويت

البريد الإلكتروني : halkandri@hotmail.com

السلوك الأمثل في إدارته، ويطور من الهيكل التنظيمي للمدرسة، وهدفه الأساسي هو الإرتقاء بتعليم ناجح ويحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وأكدت دراسات اليونسكو أن مُخرجات أي مؤسسة أو منظمة إنما يعتمد على القيادة المسؤولة عن سير العمل فيها، وعلى توجيهها إلى أن الحكم بالنجاح على أي عمل أو منظمة إنما يقوم على مدى توجُّه العمل والنشاط نحو الأهداف المنشودة (بوز، ٢٠٠٣، ٣٦-٣٧).

وفي ظل المفهوم الجديد للإدارة المدرسية، وصف المدرسة بأنها منظمة تتكون من مجموعة أفراد لهم وظائف وأهداف معينة، والمدرسة منظمة تتكون من مجموعة أدوار متداخلة لتحقيق أهداف معينة (العمامرة، وأبونمره ٢٠٠٤، ١٤٠). وقد أشار (الشمري، ٢٠١٢) إلى أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطٌ بشكل أساسي بالكيفية التي يُدير بها القائد المنظمة، والنمط القيادي الذي يمارسه.

حيث يمكن قياس والتعرف على السلوك القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة، من خلال المعلم والعلاقات المهنية الاجتماعية بينهم، ومدى أثرها على المعلم، ودرجة مشاركة المدير مع أعضاء الهيئة التعليمية باتخاذ القرار، ومشاركتهم، ووتقدير القائد لهم.

مشكلة البحث

في ضوء المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، وتأثيرها على التربية والتعليم والتنمية، استحوذ مدير المدرسة على دور كبير في تحقيق التطور التربوي، فهو القائد التربوي له دور كبير ومسؤولياته مهمة ترتبط بنجاح الإدارة التربوية، على الرغم من وفرة الدراسات الذي تناولت مواضيع القيادة التربوية إلا أن هنالك ندرة في دراسة موضوع السلوك القيادي لمدير المدرسة. ويؤثر هذا الموضوع على سير العملية التعليمية، وعلى أداء المعلم، والقيادة عنصر مهم وما يتطلبه من سلوك قيادي ينعكس على المعلمين و على التعليم في المدارس بصورة عامة و على الطلاب الذين هم محور العملية التعليمية بصورة خاصة، وأكدت دراسة (الثويني، ٢٠١٣) أهمية دراسة السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، وأيضا أشار (الدغيمات، ٢٠١٧) في دراسته إلى أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين، وهذه الأبحاث تتدل على أهمية هذا الموضوع في الميدان التربوي لما تتمتع القيادة بدورٍ مهمٍّ وأساسيٍّ في العملية التعليمية، وهنالك حاجة في المجتمعات إلى تنظيم وتطوير إدارة المؤسسات التربوية، ذلك للارتقاء بأداء المؤسسة التربوية، ودراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها لتحقيق الأهداف المنشودة في خطط وزارة التربية، تلك الأهداف التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق السلوك الناجح في القيادة، ولقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أهمية الدور والسلوك الذي يقوم به القائد وتأثيره الكبير على رؤوسيه، و تُعدُّ دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس من البحوث المهمة والضرورية للتعرف على سلوكهم المهني بحكم ممارستهم العملية التعليمية والإدارية والتربوية، والوقوف على درجة تأثيرها على أداء المعلم، ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أهمية هذا البحث.

أسئلة البحث

- ١- ما الأسس النظرية للسلوك القيادي لمديري المدارس؟.
- ٢- ما واقع دور السلوك القيادي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟

- ٣- هل هنالك فروق ذات دلالات إحصائية تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي)؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى:

- ١- الوقوف على الأسس النظرية للسلوك القيادي لمديري المدارس.
- ٢- تعرف على واقع دور السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على أداء المعلم من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- تعرف على الفروق ذات الدلالات الإحصائية لأفراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة (النوع، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي).
- ٤- وضع مقترحات توصيات لتفعيل السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

أهمية البحث

نبعت أهمية البحث من خلال ما يلي:

- ١- إلقاء الضوء على طبيعة ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس في التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- ٢- قد يفيد البحث مديري المدارس من خلال معرفة السلوك القيادي الناجح الذي سيكون لها ذلك الأثر الإيجابي على أداء المعلمين ويحقق أهداف العملية التعليمية.
- ٣- أهمية مرحلة التعليم الثانوي كونها مرحلة ما قبل الجامعة التي يكون فيها دور المعلم وأدائه مع الطلاب مهماً للغاية في تحقيق المعايير المرجوة للتربية، وأهميتها للطلاب وأولياء الأمور.
- ٤- أهمية القيادة التربوية، وهو أساس التطور التربوي، وإصلاحه، وأهمية المدير وهو القائد التربوي في المدرسة، وترتكز عليه العملية التعليمية، ويقف نجاحها عليه.
- ٥- من المأمول أن يساعد البحث واضعي السياسات التربوية في تطبيق السلوك القيادي الأمثل للإدارة التربوية.

حدود البحث

- ١- اقتصر البحث على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في التعليم الحكومي بدولة الكويت.
- ٢- طبق البحث على المناطق التعليمية (حولي، مبارك الكبير) وتم اختيار المناطق عن طريق القرعة واختياراً عشوائياً.
- ٣- طبقت أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام (٢٠١٩-٢٠٢٠).

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتبار أنه يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بحيث يعبر عنها كمياً من خلال تحليل النتائج وتفسيرها، لمعرفة درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية، وفقاً لبعض المتغيرات المستقلة (المنطقة، النوع، الخبرة التدريسية، التخصص، المؤهل العلمي) لجمع المعطيات وتحليلها، ومن ثم استنتاج أهم النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام في دولة الكويت.

أداة البحث

تم إعداد استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث، وذلك بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، طُبِّق البحث بدولة الكويت في العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

مصطلحات البحث

وتحددت مصطلحات البحث على النحو التالي:

١- القيادة التربوية Educational leadership

القيادة في اللغة: إن الجذر اللغوية للفعل (قاد) فيه تقريب المعنى إلى الذهن، فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط: "قاد وقيادة وقياداً، وقاد الدابة مشى أمامها أخذاً بقيادها، والقياد ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قادة، والقيادة هي مهنة القائد" (ابن منظور، ٢٠٠٠، ص ٣١٥).

القيادة اصطلاحاً: هي كما عرفها نجم " أن القيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث إنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من: القائد - المرؤوسين - الموقف" (نجم، ٢٠١٢، ص ٣١).

يرى سميث Smith (١٩٩١) أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم، وهناك عدة طرق يستطيع بها القائد التأثير في الجماعة، وهي: توضيح عمل سير الجماعة وواجباتها، وتوجيه سلوك الجماعة عبر وضع القواعد المناسبة لهم، والقيام بدور المتحدث باسم الجماعة أمام الجماعات الأخرى، بالتعبير عن مشاعرهم وقراراتهم داخل التنظيم وخارجه.

وعرّفها عليوة (٢٠٠١، ص ٤٦) بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الآخرين، وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز أهداف المنظمة. والقيادة أيضاً هي مهام يقوم بها المسؤول لتحقيق نتائج محددة من مجموعة معينة من الأفراد العلاقات الإنسانية بين أعضاء هذه المجموعة"

وعرّفها عياصرة (٢٠٠٦، ص ٣٤) "بأنها التأثير على سلوك الأفراد للقيام بعملهم بحماس دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية".

وعرّفها المالكي (٢٠١٤، ص١٤٧) "القيادة المدرسية هي قدرة مدير المدرسة في التأثير الإيجابي المنظم على المعلمين داخل المدرسة بحيث يستطيع استغلال طاقاتهم وقدراتهم وتوجيهها التوجيه المناسب لخدمة المجتمع المدرسي، ولتحقيق الأهداف المرسومة".

وتعرّف الباحثة القيادة التربوية تعريفاً إجرائياً بأنها " القيادة هي وظيفة القائد الذي يقود الجماعة، ويكون مسؤولاً عنهم، يحفزهم ويستثمر قدراتهم ويصقل إبداعاتهم، وذلك من أجل ازدهار وتطور المؤسسة التربوية. والقيادة هي جماعية لا تقتصر على القائد وحده بل يكون بمشاركة رؤوسيه، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من تلك المنظومة".

٢- السلوك القيادي Leader behavior

السلوك في اللغة: جاء في لسان العرب لابن منظور " السُّلُوكُ: مصدر. سَلَكَ طريقاً؛ وسَلَكَ المكانَ يَسْلُكُهُ سَلْكَاً وسَلُوكاً وسَلْكَه غَيْرَه وفيه وأسلكه إياه وفيه وعليه؛ " (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص٥٣٤).

وجاء في مقاييس اللغة لابن فارس " السين واللام والكاف أصلٌ يدلُّ على نفوذ شيءٍ في شيء. يقال سَلَكْتُ الطَّرِيقَ أسْلُكُهُ. وسَلَكْتُ الشيءَ في الشيء: أنفذته. " (ابن فارس، ١٩٩٨، ص٤٩٠).

السلوك اصطلاحاً: كما يُعرّفه زهران بأنه "نشاط مُوجّهٌ نحو هدف من جانب الفرد لتحقيق وإشباع حاجاته كما يخبرها في المجال الظاهري كما يدركه، ويتفق السلوك مع مفهوم الذات، ومع المعايير الاجتماعية، وبعضه لا يتفق مع بنية الذات والمعايير الاجتماعية" (زهران، ١٩٩١، ص٧٥).

هو "الأسلوب القيادي، هو نظام العمل الذي يتبّعه (مدير المدرسة) أو أسلوبه المتجسد في السلوك، في الإدارة ويتخذ له سبيلاً والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية " (عابدين، ٢٠٠٥).

وعرّفه (المالكي، ٢٠١٤، ص١٤٧) "عبارة عن السلوك القيادي الذي يتعامل به مدير المدرسة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة".

كما تُعرّف الباحثة السلوك القيادي تعريفاً إجرائياً بأنه " مجموعة من العمليات العقلية التي يستخدمها القائد، وتظهر في تعبيره عنها لفظياً، ولغوياً، وعملياً، له عدة جوانب معرفية وحركية وانفعالية، وهناك عدة عوامل تؤثر في السلوك القيادي في البيئة التربوية، فهو أسلوب المعاملة بين القائد والمرؤوسين في البيئة التربوية".

الإطار النظري:

أهمية القيادة التربوية:

القيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وتتبع أهمية مكانتها، ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المعيار الذي يُحدّد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (العنزي، ٢٠٠٧، ص٢). وتظهر أهمية القيادة عند إدراك الاختلافات بينها وبين الإدارة، فالإدارة تُعنى بالعمل الروتيني في حين تُضفي القيادة على العمل صبغة التجديد

والتطوير، وتبث فيه الحياة ليتسم معها بالديناميكية والمرونة التي من شأنها أن تُنشئ بيئة مهنية متميزة (السعود، ٢٠١٣).

وذكر (عسكر، ٢٠١٢) "أن أهمية القيادة في المؤسسة التربوية تكمن في أنها هي منطلق نجاحها واستمراريتها، وهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي تحققه من رفع لمعنويات العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، واكتشاف طاقاتهم وإبداعاتهم في تحقيق الرؤية المستقبلية، و أنها تُمكنها من حل مشكلاتها بطرق إبداعية (ص١٦).

إن القيادة بمثابة الأداة الفاعلة في مجال العمل، إذ مهما بلغت كفاءة العاملين في التنظيم وتعددت مواهبهم تظل الحاجة ضرورية وملحة لقيادة موجهة تقود المنظمة، وتشكل حلقة الوصل بين العاملين فيها وبين خططهم وتصوراتهم المشتركة، لتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني أنها تشكل مصدر النجاح والتقدم والإنجاز (حسين، ٢٠١١).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية القيادة تكمن في أن لها الدور الأساسي في الحفاظ على كيان المؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث في اتخاذ القرارات.

مبادئ القيادة التربوية:

إن القيادة التربوية الناجحة الفعالة يجب أن تقوم على أسس ومبادئ يتوقف عليها نجاح السلوك القيادي للقائد. وذكر (الخواجه، ٢٠٠٩) مبادئ رئيسية للقيادة، وهي التواصل الصادق مع كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، وتحفيزهم بصورة مستمرة وأن لهم دور رئيسي في المؤسسة، وتحفيزهم بمنحهم المكافآت المادية والمعنوية (ص٢٤-٢٥). وأيضاً تتمثل في عدة مبادئ ذكرها عطوي (٢٠٠١، ص٦٩،٧٠) منها:

- أنها تعتمد على التفاعل الاجتماعي بين القائد والعاملين .
- أذ المراكز الوظيفية لا تمنح أصحابها القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً .
- معايير الجماعة ومبادئها هي التي تقرر من هو القائد، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر .
- إن الشخص الذي يمارس دور القيادة يجب أن يكون معنياً بمشاعر وحاجات أفراد جماعته، ويشرف عليهم.
- القيادة تنظيم للأدوار في أي مؤسسة، فيقوم القائد بتنسيق المهام بين أفراد المؤسسة.

أدوار القائد التربوي:

- يسهم القائد التربوي الإداري في مختلف الوظائف والمهام بالنسبة لطبيعة العمل في المنظمة، والأعمال الاستراتيجية والتنفيذية والرقابة والمتابعة، وتتجلى تلك الأدوار وفق ما يلي
- دور الموجه الذي يرسم السياسات، ويُعدُّ الاستراتيجيات، ويشارك في إعداد الخطط والبرامج.
 - دور المنظم الذي يحدد آفاق البنى التنظيمية، وامتدادها، وتقاطعاتها وعلاقاتها.

- دور المنسق الذي يتواصل مع البيئتين الخارجية، والداخلية في المنظمة، التي يقودها.
- دور مرسل/مستقبل، المعلومات من/إلى أعضاء المجموعات المختلفة، في المنظمة.
- دور ممثل المؤسسة، والمتحدث باسمها أمام الجهات المختلفة، التي ترتبط بالمنظمة.
- دور المفوض بالمهام وبالصلاحيات على مختلف البنى التنظيمية والمديرين وأصحاب المسئوليات.
- دور المفاوضات الذي يعقد الاتفاقيات مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- دور معالج المشكلات التي تحصل بالمنظمة بشكل سليم.
- دور المبدع الذي يقدم الحلول في الأوقات الصعبة، ويسهم في تطوير المنظمة بشكل فعال، ويساعد العاملين لديه على تطوير ذواتهم.
- دور المربي، والمدرّب الذي يوفر الفرص التدريبية المناسبة للعاملين لديه، وينمي قدراتهم، ويطور كفاءاتهم الشخصية والمهنية والسلوكية.
- دور المتابع والمراقب الذي يوجّه التنفيذ، ويشرف على سلامته بما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية.
- دور مقيّم الأداء لدى العاملين، وفي المنظمة بأكملها بشكل دوري، وبما يتوافق مع الخطط والبرامج المحددة (مرعي، ٢٠٠٢، ص ٨٤).

خصائص السلوك القيادي التربوي:

تستطيع أي منظمة أن تكون في أفضل مستوى في حال كانت قيادتها كذلك ، ولأن للقيادة مكانة مهمة يجب أن تكون هذه القيادة في حالة تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من نقلات سريعة في عالم الإدارة الحديثة ، فالقيادة المؤثرون هم أشخاص مؤثرون (عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٥).

تمثّل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية. وتمثّل القيادة التربوية بمفهومها الذي يدل على أنها قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، تُوجّهها نحو الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون. وهناك عدة خصائص للقيادة منها:

- ١- حدد عسكر خصائص القيادة في القدرة الاستشرافية للمستقبل، واتباع سياسة العدل والإنصاف ليحظى بتقدير العاملين، بالإضافة إلى مواجهة التحديات بصبر وحكمة (عسكر، ٢٠١٢، ص ٢١).
- ٢- القيادة هي تأثير على الأفراد والجماعات؛ ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة، وذلك عن طريق التفاهم والإقناع، لا عن طريق القوة والسيطرة (ربيع، ٢٠٠٨، ص ١٠٨).
- ٣- القيادة هدف حيوي، ومن واجب القائد أن يحفز نشاط الأفراد حتى يحققوا أهدافهم (حسان والعجمي، ٢٠١٠، ص ٢١٠).

٤- القيادة تشجيع التنافس البناء بين العاملين من خلال تحفيزهم، والتدريب المستمر لهم الذي يساعدهم على إنجاز مهامهم بصورة أفضل (سليمان، ٢٠١٧، ص ١٥).

إن القائد هو الذي يهتم بمعرفة احتياجات المرؤوسين، التي تساعد على تعزيز ثقتهم به وتحقيق أداء فعال في العمل، والقائد هو الذي له الأثر الإيجابي في نفوس المرؤوسين، ويعتمد نجاح العملية التربوية أساساً على اختيار مدير يتميز بالخصائص القيادية والسلوك الناجح ويكون له الدور في تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين، و يعمل على تنمية دوافعهم الإيجابية، إن القائد التربوي لديه العديد من المسؤوليات والمهام وهي مرتبطة بالسلوك و أسلوبه الممارس و من الخصائص السلوكية ذكرها (الحريري، ٢٠٠٨) كالتالي:

- تفويض السلطة في إتخاذ القرارات وإشراك المرؤوسين من الهيئة التعليمية (المشرفين، المعلمين) في إتخاذ القرارات .

- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وإنماءها لما لها من أثر فعال على المرؤوسين.

- إشراك المعلمين في تحديد السياسات والبرامج والمشاركة في التنفيذ.

- التعاون ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين العمل بروح الفريق الواحد والأسلوب الجماعي.

- تحفيز العاملين والثناء عليهم وتقديرهم، وتشجيع الإبداع لديهم ودعمهم.

- وضوح منهجية القائد التربوي وأهدافه، والسياسة المتبعة لديه.

- احترام العاملين في الهيئة التعليمية ككل والمساواة والعدل بينهم.

- تحمل المسؤولية، وصناعة التغيير الإيجابي.

- التركيز على عملية التعليم والتعلم.

وهناك العديد من الممارسات الحديثة في السلوك القيادي للقائد منها:

ان الكثير من العلماء في مجال التربية والإجتماع لديهم عدة نظريات في القائد الناجح الذي لديه قدر كبير من القبول من مرؤوسيه مما جعل الباحثين يبحثون في هذ المجال وهو شخصية القائد وأسلوبه وطريقته في التعامل والسلوك المتبع لديه، الذي يدور حول القائد، فالقادة الفاعلين لهم رؤى ناتجة عن قيم وأفكار لحلول للمشاكل الصعبة التي تواجهه، وهؤلاء القادة هم سبب في حدوث نقلة وتغيير نوعي في مجتمع القائد وإحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات التربوية المنتمين إليها، ومن الممارسات الحديثة التي يعبر بها القائد عن سلوكه القيادي وأسلوبه هي:

القيادة الإلكترونية:

ان التطور السريع الذي تشهده المؤسسات التربوية، في ظل التغييرات الصحية العالمية، التي لها أثر كبير على التعليم، والتغير في مهام المدير، والتقدم المتسارع في التكنولوجيا ووسائل التواصل، في الأونة الأخيرة، خلق شكل وسلوك آخر من السلوك القيادي، وهناك مجموعة الأفراد في المؤسسة التربوية، تفصلهم الجغرافيا والمكان، بحيث يتم التفاعل بينهم من خلال القنوات التقنية الحديثة، والبرامج الإلكترونية، مما جعل القياديين يعيدون النظر في كيفية ممارستهم للسلوك القيادي بنجاح، وإعادة النظر

في آلية الإتصال، والحصول على التغذية الراجعة في ظل الوسائل التعليمية، وذكر (أفوليه، Avolio، ٢٠١١) إن العمل في مناطق زمنية مختلفة، وتباين التقنيات المستخدمة، يتطلب العمل الاهتمام الدائم وانجاز المهام وعمل الفرق الافتراضية مثل استخدام برنامج "e-teams".

ان الأسلوب الممارس من القائد التربوي وهو مدير المدرسة، له تأثير مهم وكبير على مستوى العاملين معه، والأنماط القيادية الممارسة من المدير مرتبطة ارتباطاً كبيراً بالسلوك القيادي للمدير، فالسلوك القيادي له عدة أنماط للقيادة وممارسات، تتجسد غالبيتها فيما يمارسه القائد من السيطرة والسلطة ويمكن تصنيف أهم أنماط القيادة كالآتي:

أولاً: نمط القيادة الديمقراطي

القيادة الديمقراطية بمعناها العام هي النشاط الذي يمارسه شخصٌ للتأثير في المؤسسة وجعل أفرادها يتعاونون ويشاركون في تحقيق أهدافهم عبر الوسائل الديمقراطية المختلفة، علماً بأن توافر قيادة ديمقراطية هو أمر ضروري ومطلبٌ رئيسي لنجاح الإدارة التعليمية والقيادة الديمقراطية. وترى الباحثة أن أسلوب القيادة يُعتبر مسألة بحد ذاتها، والطريقة المستخدمة في أداء دور القائد سوف تترك بصمةً كبيرةً على فعالية العمل؛ لذلك نرى أن كلاً من السلوك ونمط القيادة يعكسان طبيعة هذه المنظمة أو المؤسسة في علاقاتها مع المجتمع، إذ أننا نستطيع القول بأن ما يسهم في تحديد المؤسسة أو غيرها هو أسلوب قائدها. فأسلوب قائدها يجب أن يكون متناسقاً مع فلسفة المؤسسة. وأحياناً تعم الفوضى في منظمة ديمقراطية إذا كان قائدها مستبداً بأرائه وغير مهتم بالفلسفة التي يسير عليه. فالقيادة الديمقراطية تهتم بالبعد الإنساني والعملية، فاهتماماتها كبيرة بالناس والعلاقات، وكذلك بالعمل. ويتم تحقيق المشاركة الفعالة لجميع الأعضاء، مما يربط الأفراد بالمنظمة أو المؤسسة ويزداد الاهتمام بالتغيير والتجديد. هذا النمط من القيادة يُكوّن جيلاً من قادة المستقبل؛ حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية. ويمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى تلبية حاجات الأعضاء حيث تسود الحرية والمساواة والعدل.

إن القيادة الديمقراطية تقوم على التعاون والعلاقات العامة، كما تنبذ الخلافات الفردية، وتتيح مجالاً أكبر من الحرية للعاملين. وفي ظل هذا النمط من القيادة يكون العاملون أكثر حماساً وإنتاجية، ويسود الرضا الوظيفي، ويستمر العمل حتى في حال عدم وجود القائد (رشوان، ٢٠١٠، ص ١٠٥).

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والقرارات، مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. وتتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء، ويكون القائد جزءاً من فريق العمل، ويكون للعاملين رأيٌ أكبر في تصميم الإجراءات، وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي إعطاء الحرية والاحترام للعاملين أمراً ضرورياً (كنعان، ٢٠٠٩).

وذكر (عياصرة، ٢٠٠٤) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة و علاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، أن النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي يليه. وذكر كلٌّ من (فيله و عبدالمجيد، ٢٠١٤) أن هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة الديكتاتورية يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويحاول إشراكهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يتشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمتها في المؤسسة (ص ٢٣٤).

وذكر الغامدي عدة خصائص للنمط الديمقراطي منها:

- أن العاملين في ظل هذا العمل يتمتعون بقدر كافٍ من الحرية.
- يسود جو من التعاون والمحبة بين العاملين والقيادة.
- مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- الاهتمام بمشاكل العاملين والسعي لحلها.
- قوة التواصل بين القيادة والعاملين.
- تعتمد على أسلوب الحوار والإقناع.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (الغامدي، ٢٠١٣، ص ٦٤-٦٥).

وذكر (الرشيدي، ٢٠٠٤) أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة إن النمط القيادي المشارك هو أكثر الأنماط القيادية الذي له علاقة بتطبيق الجودة الشاملة وهو أسلوب ديمقراطي في الإدارة التعليمية، ورغم هذه الخصائص للقيادة الديمقراطية إلا أن هناك على الجانب الآخر مأخذاً على هذا النوع من القيادة، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي للديمقراطية قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لمهامه وقيامه بواجباته كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية لسلطاته الرسمية، و ترى بعض الدراسات أن مشاركة المرؤوسين مظهرٌ لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه، فضلاً عن إضعافها لمركزه، كما أن المشاركة قد يستخدمها القائد كأداة مناورة للتأثير في مرؤوسيه بهدف إنجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم من خلال تضليل المرؤوسين و إيهامهم أن لهم دوراً إيجابياً في صنع القرار (الغبيوي، ٢٠٠٣، ص ٣٧).

ثانياً: نمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتوري)

وترى الباحثة أن النمط الديكتاتوري هو شكلٌ من أشكال الحكم المطلق حيث تكون سلطات الحكم محصورة في شخص واحد كالملكية، وهو نوع من أنواع القسوة، وأن تكون مديراً مستبدًا لم يعد أمراً سهلاً في عصرنا الحديث، بعدما أصبحت كل كلمة أو فعل يقوم به القائد واضحاً للجميع؛ لذا فإنك تحتاج لأن تكون استبدادياً وديكتاتورياً في بعض قراراتك، وفي نفس الوقت تكون متواضعاً ومتواصلاً مع أعضاء الهيئة التعليمية. وذكر (الغامدي، ٢٠١٣) أن القائد يتميز بإخضاع الأمور لسلطته كما يريد، هو، وأن يسير العمل بمعرفته وتوجيهه المباشر، بحيث تنتهي عنده كل العمليات، ويقوم بكل صغيرة وكبيرة، ولا يشرك غيره من العاملين في صنع القرارات، ولا يقبل مراجعته في أي أمر من الأمور، وغالبا ما ينسب أي نجاح له، وليس لمرؤوسيه (ص ٦٠).

يتبع المدير أو القائد الإداري من هذا النمط أسلوباً يتمثل بالسيطرة على العاملين معه في المؤسسة التربوية، ويكون المدير مستبداً برأيه متعصباً له ويتفرد باتخاذ القرارات، ولا يراعي المدير العلاقات الإنسانية مع العاملين أو رفع الروح المعنوية لديهم (حيدر، ٢٠١٠، ص ٥٤). يسود الجماعة نوعٌ من الإحباط والقلق في ظل هذه القيادة، و انخفاض الروح المعنوية، وسوء التفاهم؛ نتيجة لعدم مشاركة

المرووسين، وكُتبت مبادراتهم وآرائهم، وبالتالي تكثر الأخطاء وتزداد الخلافات داخل المنظمة (رشوان، ٢٠١٠، ص١٠٩). وذكر المصري عدة خصائص للنمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري) منها:

- عدم تحديد المسؤولية؛ مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.
- يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب بالضغط النفسي والتوتر وعدم الرضا.
- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.
- عدم وجود تفاهم بين القائد والجماعة (المصري، ٢٠٠٧، ص٦٣٦).

الدراسات و البحوث السابقة

الدراسات العربية:

وذكرت دراسة (خليل، ٢٠٠٧) بعنوان " السلوك القيادي لدى مديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن وفق نظرية فدلر الموقفية" الذي هفت إلى التعرف على السلوك القيادي السائد للمديري والمديرات، وبلغت عينة الدراسة (٤٩) مديراً ومديرة تم تطبيق عليهم مقياس، وأظهرت النتائج ملاءمة الموقف لدى مديري المدارس كانت جيدة، وهيكله المهام غير محددة، وزان السلوك القيادي للمديرين في ضوء ملاءمة الموقف بلاهتمام بلموظفين والعمل والإنتاج.

وذكرت دراسة (العجمي، ٢٠٠٧) بعنوان "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين" التي هدفت إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٩١٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة التشاركية كان بنسبة عالية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وذكرت دراسة (البشاشة، ٢٠٠٧) بعنوان "درجة ممارسة المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها"، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها من وجهة نظرها، ومن وجهة نظر رؤسائها المباشرين ومرووسيتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ممارسة المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لصالح متغير الخبرة الطويلة، ووجود فروق دالة إحصائية لاستجابات كل من المرأة القيادية والرؤساء والمرووسين لممارسة المهارات الإبداعية.

وذكرت دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨) بعنوان " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية" وهدفت----- إلى التعرف على الأنماط القيادية، وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بالطائف بالإضافة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في نفس المرحلة، وقد استخدم الباحث ثلاث أدوات وهي LBDQ مقياس وصف السلوك القيادي الذي صممه هالبن، ومقياس جوردين، وأداة قياس الروح المعنوية،

وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة ممارسة بُعْدَيَّ المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالإضافة إلى أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر التباين في مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وذكرت دراسة (علي، ٢٠٠٨) بعنوان "بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات" وهدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية عند مديري المدارس في التعليم الأساسي، وطبقت استبانة على (٣٣١) مديراً، (١٨٩) بدمشق، و(١٤٢) مديراً بحمص، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التربوية كان مقبولاً، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمستوى القيادة التربوية لصالح المدراء، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح أفراد عينة حمص.

وذكرت دراسة (الغامدي، ٢٠٠٩) بعنوان "النمط القيادي لمدير المدرسة، وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية" وهدفت الدراسة إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وبيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة بالإضافة إلى تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة. وقد استخدم الباحث مقياس بورتر واستبانة احتوت مقياساً للنمط القيادي، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق والنمط الذي يليه هو نمط القيادة المتأرجحة، ثم نمط القيادة الاجتماعية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وبين الأنماط القيادية: قيادة الفريق، والقيادة الاجتماعية، والقيادة المتأرجحة.

وذكرت دراسة (الرشيد، ٢٠١٠) بعنوان "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" وهدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت العينة من (٤٥١) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين، وبينت النتائج وجود اختلاف العلاقة الارتباطية بين متغيري الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في النمطين التسبيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في فئات الجامعي وأعلى من الجامعي.

وذكرت دراسة (زرعة، ٢٠١٢) بعنوان "السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالإنهاء الوظيفي للمعلمة" الذي هدفت إلى قياس مستوى السلوك القيادي لمديرات المدارس، ودراسة علاقة السلوك القيادي، وأظهرت النتائج أن السلوك الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديرات المدارس الذي يتضمن الإهتمام بالأفراد.

وذكرت دراسة (الثويني، ٢٠١٣) بعنوان "السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين" التي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي السائد

لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق الأبعاد القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧٣) معلماً، و (٧٩) مشرفاً تربوياً، (٤٩) من إداري المدارس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

وذكرت دراسة (القرشي، ٢٠١٣) بعنوان "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها، في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف" التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (١٤٧) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية والفنية، المالية، والبيئية والبشرية جاءت بدرجة مرتفعة.

وذكرت دراسة (أبو عطيه، ٢٠١٣) بعنوان "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها" والتي هدفت إلى التعرف على معيقات النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على (٥٥٧) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي كان من أهمها: أن هناك معيقات لتطبيق القيادة التشاركية أولها معيقات مؤسسية، وثانها معيقات تعود للموظفين، وثالثاً معيقات تعود للمديرين.

وذكرت دراسة (المالكي، ٢٠١٤) بعنوان "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض" هدفت الدراسة للتعرف على الأسلوب القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٣١٠) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية غرب الرياض، وأظهرت النتائج أن أكثر أساليب القيادة الممارسة في المدارس الثانوية هي أسلوب القيادة التشاركية يليها أسلوب القيادة التسيبي، وأخرها أسلوب القيادة التسلطي، وأظهر المعلمون موافقتهم بدرجة عالية على أسلوب القيادة التشاركي.

وذكرت دراسة (أحمد، ٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (١٩٨) من أعضاء هيئة التدريس، من ذكور وإناث وكليات عملية ونظرية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تراوحت بين قليلة وكبيرة.

وذكرت دراسة (الدغيمات، ٢٠١٧) بعنوان "أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على

السلوك القيادي لمديري المدارس ومدى تأثيره على أداء المعلم ومدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو هذا السلوك، طبقت استبانة على (١٢٤) من معلمي مدارس الأغوار الجنوبية، وأظهرت النتائج أن بند إبداء الرأي جاء بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، ومشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٣٦).

وذكرت دراسة (برناوى، ٢٠١٧) بعنوان "القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية" وقد هدف البحث إلى وضع مفهوم للقيادة الإدارية وأدوار القائد الإداري وأدوات نجاحه، والتعرف على المشكلات التي تواجه القائد الإداري، واستطلاع آراء عينة الدراسة حول دور القيادة التربوية في العملية التعليمية، وتم التطبيق على عينة عشوائية من (٢٥) معلمة من منسوبات تعليم منطقة مكة المكرمة، وتم استخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بالنسبة لاهتمام القيادة التربوية بالعمل يكون من خلال: حث المعلمين على بذل جهد أكبر، وإعطاء حرية أكبر للمعلمين من أجل تحسين بيئة العمل، ووضع جدول زمني محدد لإنهاء الأعمال بالمؤسسة التربوية، وبالنسبة لاهتمام القيادة التربوية بالعاملين يكون من خلال تسوية الخلافات بين العاملين بطريقة ودية، وزرع الثقة بين الموظفين لأن يمارسوا حقهم في التفكير والحكم على الأمور.

الدراسات الأجنبية:

وذكرت دراسة (مارتن Martin، ٢٠٠٠) التي هدفت لمعرفة السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا. وطبقت استبانة على عينة من (٢٧٨) معلما في (١٩) مدرسة ابتدائية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير، ومستوى الروح المعنوية للمعلم، وكذلك بين نجاح الطلبة ومجال الألفة بين المعلمين والمدير، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

وذكرت دراسة غروف (Grove, 2004) التي هدفت إلى استقصاء دور السلوكيات القيادية التعليمية لمساعدة مديري المدارس والمعلمين على النجاح، وأظهرت النتائج أن المدير يوظفون الطرق الناجحة لإيصال الأهداف، وحددت الدراسة وضوح السلوكيات القيادية التعليمية للمديرين الناجحين الذين تمكنوا من الإرتقاء بتحصيل الطلبة في مدارسهم.

ذكرت دراسة (هولبيان وديفوس Hulpia and Devos، ٢٠٠٨) بعنوان " أثر القيادة الموزعة على الولاء التنظيمي لدى المعلمين "هدفت للكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (١٥٢٢) في مدينة واشنطن الأمريكية. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من مدير المدرسة أن اتخاذ القرارات التشاركية، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي .

وذكرت دراسة (تومسون Thompson، ٢٠٠٩) التي هدفت للتعرف على إدراكات المعلمين لتأثير قيادة المدير في الثقافة والروح المعنوية المدرسة الابتدائية. وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٠٤) معلما من مدرسة ابتدائية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج تعبير المعلمين عن مشاعرهم حول تأثير القيادة الإدارية في روحهم المعنوية وتأثير ثقافة المدرسة فيهم أيضا، و يرى المعلمون أن القيادة الإدارية تؤثر في ثقافة المدرسة بشكل إيجابي.

وذكرت دراسة كل من (جراسميك، وآخرون Grasmick, & Athers، ٢٠١٢) التي هدفت لدراسة كيفية تعزيز دور القيادة التشاركية وأثرها على عملية صنع القرار في الجامعات من وجهة نظر رؤساء الكلية، وتم إجراء المقابلات الشخصية، وتكونت عينة البحث من جميع رؤساء كليات المجتمع في جامعة فيلادلفيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أربعة أنماط قيادية تعتبر القيادة التشاركية الأفضل بينها بحسب الإحصائيات.

وذكرت دراسة كل من (هوانج و لن و لي Huang, Iun & Liu، ٢٠١٢) التي هدفت إلى تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية، وتكونت عينة الدراسة (٥٢٧) عامل، و (٦٤٠) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء، حيث تساعد القيادة التشاركية على خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل، ومن ثم يعمل على تحسين الأداء، بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف غير الإدارية، فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق وبمنظرة فاحصة مدققة على مجمل الدراسات السابقة، يمكن رصد الملاحظات التالية:

- استُخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة للبحث، وقد يعزى ذلك لكونها الأنسب الأيسر لمثل هذا النوع من الدراسات.
- أكدت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية القيادة التربوية، كما أكدت الدور الكبير لقائد الإدارة ومدى أهمية السلوك الممارس من قبله على نجاح سير العملية التربوية في المؤسسات التعليمية.
- تفاوتت الدراسات في تقدير الفروق ذات الدلالات الإحصائية لاستجابات المعلمين والمعلمات حيال السلوك القيادي لمديري المدارس، تبعاً للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- أجمعت الدراسات على أهمية السلوك القيادي التشاركي، وهو السلوك الناجح في أسلوب القيادة التربوية في مختلف مراحل التعليم المتوسط والثانوي.

إجراءات البحث

مجتمع البحث وعينه:

تكون مجتمع البحث من معلمين ومعلمات المدارس بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام بالفترة الدراسية الأولى (٢٠١٩/٢٠٢٠) تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية حيث بلغت (٥٠٤). مفردة أي ما يعادل (٣.٤ %) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددهم (١٤٨١٧) في وزارة التربية في دولة الكويت حسب إحصائية إدارة التخطيط – وزارة التربية (٢٠١٨/٢٠١٩) والجدول رقم (١) يبين خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

جدول (١) خصائص عينة البحث

| المتغير | التكرار | النسبة | |
|-------------------|--------------------|--------|------|
| المنطقة التعليمية | منطقة حولي | 358 | 71.0 |
| | منطقة مبارك الكبير | 146 | 29.0 |
| النوع | ذكر | 258 | 51.2 |
| | انثى | 246 | 48.8 |
| الخبرة التدريسية | ١-٥ سنوات | 93 | 18.5 |
| | ٦ - ١٠ سنوات | 110 | 21.8 |
| | ١١ - ١٥ سنة | 128 | 25.4 |
| | أكثر من ١٥ سنة | 173 | 34.3 |
| التخصص | أدبي | 317 | 62.9 |
| | علمي | 187 | 37.1 |
| المؤهل | بكالوريوس | 422 | 83.7 |
| | دراسات عليا | 82 | 16.3 |

يتضح من تحليل نتائج القسم الأول من الاستبانة والمعروضة في الجدول رقم (١)، أن ما نسبته (٧١%) من أفراد عينة البحث هم من معلمي منطقة حولي وان النسبة المتبقية (٢٩%) من معلمي منطقة مبارك الكبير ، كما يلاحظ من الجدول تقارب نسب مشاركة النوع بفارق قليل لصالح الذكور بنسبة (٥١.٢%) مقابل ما نسبته (٤٨.٨%) للإناث . أما بالنسبة للخبرة التدريسية يلاحظ أن الغالبية هم الخبرات التدريسية الأكثر من (١٥ سنة بنسبة (٣٤.٣%) وتفرقت النسب الأخرى للفئات الأخرى . ومما يعزز الثقة بالنتائج أن المجيبين لهم خدمة طويلة في العمل كما يلاحظ من الجدول بالنسبة للتخصص أن غالبيتهم من تخصص مواد أدبية بنسبة (٦٢.٩%) مقابل ما نسبته (٣٧.١%) لتخصص مواد علمية . أما بالنسبة للمؤهل العلمي لوحظ أن غالبيتهم من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى إذ بلغت نسبتهم هؤلاء حوالي (٨٣.٧%)، مقابل (١٦.٣%) مؤهل علمي دراسات عليا وهذا يعني أنهم مؤهلون تأهيلاً علمياً ملائماً إذ بلغت نسبة من لديهم مدة خدمة أكثر من ١٠ سنوات (٥٣%) تقريباً، مما سبق، يتضح توافر المعرفة والقدرة اللازمة لدى المجيبين لفهم أسئلة الاستبانة وإجاباتها.

أداة البحث:

تم اعداد استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث، وذلك بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وتتكون الاستبانة من جزئين، أولهما يتعلق بخصائص أفراد عينة البحث وثانيهما يشتمل على أسئلة الاستبانة ويتضمن محورا واحدا الذي يخص متغير واقع ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية (٢١) فقرة موزعة على بعدين البعد الأول (دور السلوك القيادي على المعلم) الفقرات من (١٤ - ٢١) ، البعد الثاني (واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي) (الفقرات من (١ - ١٣) وللإجابة على أسئلة الجزء الثاني من الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت Likert-Scale الخماسي من درجة مرتفعة جدا إلى درجة منخفضة جدا . وباستخدام مقياس ليكرت ذي المستويات الخمسة تم إلحاق كل عبارة بتدرج خماسي، لقياس مدى موافقة أفراد عينة البحث عن مضمون العبارة ولغرض رصد الدرجات حددت الباحثة لتقدير عبارات الاستبانة كما يلي:

- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (1- 1.80) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (ضعيفة جدا).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (1.81- 2.60) تكون ضمن مستوى

ممارسة بدرجة (ضعيفة).

- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (2.61-3.40) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (متوسطة).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (3.41-4.20) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (مرتفعة).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (4.21-5) تكون ضمن مستوى ممارسة بدرجة (مرتفعة جدا).

صدق أداة البحث وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة)، تم عرضها على (٤) من الزملاء أساتذة الجامعات في قسم الإدارة التربوية، وعلى أساس الملاحظات المقدمة من المحكمين وتعديل صياغة الاستبانة. كما قامت الباحثة بعد ذلك بالتأكد من صدق الأداة بأجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين قوامها (٥٠) مفردة من معلمين ومعلمات تم اختيارهم عشوائيا وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية ن = (٥٠)

| الفقرة | درجة الارتباط | الفقرة | درجة الارتباط | الفقرة | درجة الارتباط |
|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
| 1 | .806** | 8 | .560** | 15 | .872** |
| 2 | .789** | 9 | .664** | 16 | .914** |
| 3 | .858** | 10 | .488** | 17 | .899** |
| 4 | .844** | 11 | .854** | 18 | .827** |
| 5 | .650** | 12 | .852** | 19 | .854** |
| 6 | .864** | 13 | .862** | 20 | .884** |
| 7 | .761** | 14 | .829** | 21 | .865** |

**دال عند مستوى ٠.٠١

يوضح جدول (٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.01$) وبذلك يعتبر الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

الثبات (Reliability):

قد تحققت الباحثة من ثبات استبانة البحث من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كمايلي

جدول (٣)

| Cronbach's Alpha | عدد البنود | |
|------------------|------------|------------------------------------------|
| ٠.٨٤٩ | ١٣ | واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي |
| ٠.٩٧٠ | ٨ | دور السلوك القيادي على المعلم |
| ٠.٩٤٣ | ٢١ | الاداة ككل |

يوضح جدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة كانت (٠.٩٤٣) وللبعد الأول (٠.٨٤٩) وللبعد الثاني (٠.٩٧٠) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة البحث مما جعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) إصدار (٢٣) وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس النزعة المركزية والإحصاء الاستنتاجي الدلالة الإحصائية T – Test والارتباطات Correlation وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) - اختبار Tukey.

نتائج البحث ومناقشتها:

يشتمل عرضاً لنتائج البحث مع مناقشة استجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود البحث الخاصة وواقع دور ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم عرض نتائج البحث حسب نوع الإحصاء المستخدم على النحو الآتي: إجابة السؤال الأول في الإطار النظري للبحث، وإجابة السؤال الثاني والثالث والرابع في الدراسة الميدانية للبحث، و(١) الإحصاء الوصفي الذي يشمل مقاييس النزعة المركزية تم استخدامه للإجابة عن السؤال الثاني (٢) الإحصاء الاستدلالي والذي تم استخدامه للإجابة عن السؤال الثالث.

الإحصاءات الوصفية لإجابات الاستبانة

السؤال الثاني: ما واقع دور السلوك القيادي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟ للإجابة عن السؤال الثاني بشكل عام، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية ودرجة التقدير والرتبة لفقرات البعد الأول وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التقدير والترتيب لاستجابات عينة الدراسة لأثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلم مرتباً ترتيباً تنازلياً (ن = ٥٠٤)

| الدرجة | الوزن النسبي | ح | م | الفقرة |
|--------|--------------|------|------|-----------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | ٨٠.٥ | ١.٠٨ | ٤.٠٣ | ١٩- يرفع ويعزز المدير الروح المعنوية للمعلمين |
| مرتفعة | ٨٠.٢ | ١.٠٠ | ٤.٠١ | ١٥- يعمل المدير على النمو المهني للمعلمين في المدرسة |
| مرتفعة | ٧٩.٥ | ١.٠٧ | ٣.٩٨ | ١٨- يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه المعلمين |
| مرتفعة | ٧٩.٠ | ١.١٣ | ٣.٩٥ | ٢٠- يخلق المدير بيئة جاذبة للعمل في المدرسة |
| مرتفعة | ٧٨.١ | ١.٠٩ | ٣.٩٠ | ١٤- يتبع المدير الأسلوب الديمقراطي في القيادة التربوية للمدرسة. |
| مرتفعة | ٧٧.٣ | ١.٠٨ | ٣.٨٧ | ١٧- يراعي المدير الفروق الفردية للمعلمين |
| مرتفعة | ٧٧.٣ | ١.١٩ | ٣.٨٧ | ٢١- يحفز المدير المعلمين معنوياً ومادياً |
| مرتفعة | ٧٦.٧ | ١.١٣ | ٣.٨٤ | ١٦- يسمح المدير لجميع المعلمين للمشاركة وطرح الأفكار |
| مرتفعة | ٧٦.٦ | ٠.٩٧ | ٣.٩٣ | أثر السلوك القيادي على المعلم |
| مرتفعة | ٧٦.١ | ٠.٧٦ | ٣.٨٠ | الدرجة الكلية |

ملاحظة: م = المتوسط الحسابي؛ ح = الانحراف المعياري.

يوضح الجدول (٤) أن دور السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبوزن نسبي بلغ (٧٨.٦%) بدرجة تقدير تأثير بدرجة عالية.

ويتبين من الجدول إن أعلى ثلاث فقرات من الرتب من ضمن فقرات هذا البعد ، تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (٣.٩٨ – ٤.٠٣) وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (٧٩.٥ – ٨٠.٥ %) وهي متوسطات تقع ضمن تقدير تأثير بدرجة مرتفعة ونصت هذه الفقرات وفق ترتيبها التنازلي على :

• الفقرة (١٩) يرفع ويعزز المدير الروح المعنوية للمعلمين.

• الفقرة (١٥) يعمل المدير على النمو المهني للمعلمين في المدرسة.

• الفقرة (١٨) يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه المعلمين.

إن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات تؤثر على أن دور السلوك القيادي للمدراء المدارس يظهر على أداء المعلم في رفع الروح المعنوية والنمو المهني وفي حل المشكلات التي تواجه المعلمين . واتفقت النتائج مع دراسة (تومسون Thompson ، ٢٠٠٩) التي لها أثر ايجابي على المعلمين في رفع الروح المعنوية لهم. واتفقت مع دراسة (القرشي ، ٢٠١٣) في بند حل المشكلات، ولم تتفق مع دراسة الدغيمات (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها بنسبة متوسطة مشاركة العاملين في القيادة التربوية.

فيما حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية ما بين (٣.٨٤ – ٣.٩٥) وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (٧٦.٧ – ٧٩.٠ %) تقع جميعها ضمن درجات تأثير بدرجة مرتفعة . كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لأداة الدراسة بلغ (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبوزن نسبي (٧٦.١%) تشير الى درجة تقدير مرتفعة بشكل عام . وبترتيب الأبعاد من حيث المتوسطات الحسابية حل البعد الأول (دور السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلم) بالمرتبة الأولى فيما حل البعد الثاني (واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي) بالمرتبة الثانية .

واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية ودرجة التقدير والرتبة لفقرات البعد الأول وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التقدير والترتيب لاستجابات عينة البحث لدرجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي مرتبا ترتيبا تنازليا (ن=٥٠٤)

| الدرجة | الوزن النسبي | ح | م | الفقرة |
|------------|--------------|------|------|----------------------------------------------------------------|
| مرتفعة جدا | ٨٦.٢ | ٠.٩٥ | ٤.٣١ | ١- يعامل المدير المعلمين باحترام |
| مرتفعة جدا | ٨٤.٣ | ١.٠٠ | ٤.٢٢ | ٢- يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة |
| مرتفعة | ٨٢.١ | ١.٠٢ | ٤.١١ | ٤- يظهر المدير المرونة في التعامل مع المعلمين. |
| مرتفعة | ٨٠.٨ | ١.٠٢ | ٤.٠٤ | ٥- يعقد المدير الاجتماعات مع المعلمين بصورة مستمرة ودورية. |
| مرتفعة | ٧٩.٣ | ١.٠٢ | ٣.٩٧ | ١٣- يتبع المدير سياسة واضحة |
| مرتفعة | ٧٩.٢ | ١.١٠ | ٣.٩٦ | ٣- يتيح المدير الفرصة للمعلمين على ابداء الرأي والأخذ بالمشورة |
| مرتفعة | ٧٨.٦ | ١.٠١ | ٣.٩٣ | ٦- يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين في العمل |
| مرتفعة | ٧٧.٩ | ١.٠١ | ٣.٨٩ | ١١- يهتم المدير بتنسيق جهود المعلمين |
| مرتفعة | ٧٦.٣ | ١.٠٩ | ٣.٨٢ | ١٢- يوزع المدير المهام والمسؤوليات بعدالة بين المعلمين. |
| مرتفعة | ٧٣.١ | ١.١٦ | ٣.٦٦ | ٧- يشرك المدير المعلمين في المشاركة باتخاذ القرار. |
| مرتفعة | ٦٩.٢ | ١.٠٦ | ٣.٤٦ | ١٠- يخضع المدير لطلبات أعضاء الهيئة التعليمية |
| متوسطة | ٥٤.٤ | ١.٣٤ | ٢.٧٢ | ٨- ينفرد المدير بإصدار القرار دون الأخذ بالمشورة |
| ضعيفة | ٤٧.٩ | ١.٣٨ | ٢.٤٠ | ٩- ينسب المدير كل انجاز في المدرسة لنفسه |
| مرتفعة | ٧٤.٦ | ٠.٦٨ | ٣.٧٣ | درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي |

ملاحظة: م = المتوسط الحسابي؛ ح = الانحراف المعياري.

يوضح الجدول (٥) أن واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٦٨) وبوزن نسبي بلغ (٧٤.٦%) بدرجة تقدير ممارسة بدرجة مرتفعة. ويتبين من الجدول إن أعلى خمس فقرات من الرتب من ضمن فقرات هذا المحور ككل، تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (٣.٩٧ - ٤.٣١) وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (٧٩.٣ - ٨٦.٢%) وهي متوسطات تقع ضمن تقدير ممارسة بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا ونصت هذه الفقرات وفق ترتيبها التنازلي على:

- الفقرة (١) يعامل المدير المعلمين باحترام.
- الفقرة (٢) يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة.
- الفقرة (٤) يظهر المدير المرونة في التعامل مع المعلمين.
- الفقرة (٥) يعقد المدير الاجتماعات مع المعلمين بصورة مستمرة ودورية.
- الفقرة (١٣) يتبع المدير سياسة واضحة.

اتفقت النتائج واقع ممارسة السلوك القيادي لمديري التي أنتت بصورة ايجابية ناجحة ونسبة مرتفعة جدا الى نسبة مرتفعة تراوحت ما بين (٧٩.٣ - ٨٦.٢%) اتفقت مع دراسة القرشي (٢٠١٣) إذ أنتت بنسبة مرتفعة في حل المشكلات. وانتت دراسة المالكي (٢٠١٤) الذي أتى بدرجة عالية في أسلوب القيادة التشاركي. واختلفت النتائج مع دراسة أحمد (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها بنسبة متوسطة.

إن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات تؤثر ان هذه السلوكيات هي الأكثر شيوعاً واستخداماً للسلوكيات القيادية لمدراء المدارس الثانوية . كما يتبين من الجدول أن هناك عدد فقرتين قد حصلنا على أقل المتوسطات الحسابية للبعد إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (٢.٤٠ – ٣.٤٦) وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (٤٧.٩ – ٥٤.٤ %) وهي متوسطات تقع ضمن تقدير ممارسة بدرجة متوسطة وضعفة ونصت هذه الفقرات على وفق ترتيبها التنازلي على :

- الفقرة (٨) ينفرد المدير بإصدار القرار دون الأخذ بالمشورة
- الفقرة (٩) ينسب المدير كل انجاز في المدرسة لنفسه

إن استجابات أفراد العينة على هذه الفقرات تؤثر ان هذه السلوكيات هي اقل شيوعاً واستخداماً للسلوكيات القيادية لمدراء المدارس الثانوية . فيما حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية ما بين (٣.٩٦ – ٣.٤٦) وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (٦٩.٢ – ٧٩.٣ %) تقع جميعها ضمن درجات تقدير ممارسات بدرجة مرتفعة .

السؤال الثالث : هل هناك فروق ذات دلالات احصائية تبعا لمتغيرات البحث (المنطقة ، النوع ، سنوات الخبرة التدريسية ، التخصص ، المؤهل العلمي) ؟ للإجابة على هذا السؤال، فقد تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test بالنسبة لمتغير الجنس ، التخصص ، والمنطقة التعليمية ، والمؤهل العلمي بينما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة التدريسية ، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً : الفروق بين المنطقة التعليمية

جدول (٦) نتائج (ت - t-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير المنطقة التعليمية

| الأبعاد | المنطقة | العدد | م | ح | درجة الحرية | قيمة (ت) | الدلالة |
|------------------------------------------|--------------|-------|------|------|-------------|----------|---------|
| واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي | حولي | 358 | 3.74 | 0.64 | 502 | 0.44 | 0.658 |
| | مبارك الكبير | 146 | 3.71 | 0.75 | | | |
| دور السلوك القيادي على المعلم | حولي | 358 | 3.96 | 0.90 | 502 | 1.06 | 0.290 |
| | مبارك الكبير | 146 | 3.86 | 1.11 | | | |
| الدرجة الكلية | حولي | 358 | 3.82 | 0.71 | 502 | 0.76 | 0.449 |
| | مبارك الكبير | 146 | 3.76 | 0.87 | | | |

ملاحظة: م = المتوسط الحسابي؛ ح = الانحراف المعياري.

يوضح الجدول (٦) نتائج استخدام اختبار (ت) للمقارنات المستقلة ، و تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المنطقة فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) اكبر من ٠.٥ بالأبعاد والدرجة الكلية مما يعنى لا تأثير للمنطقة التعليمية.

ثانيا : الفروق بين متغير النوع

جدول (٧) نتائج (ت - t-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير النوع

| الأبعاد | النوع | العدد | م | ح | درجة الحرية | قيمة (ت) | الدلالة |
|------------------------------------------|-------|-------|------|------|-------------|----------|---------|
| واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي | ذكر | 258 | 3.81 | 0.65 | 502 | 2.93 | 0.004 |
| | انثى | 246 | 3.64 | 0.69 | | | |
| دور السلوك القيادي على المعلم | ذكر | 258 | 4.07 | 1.00 | 502 | 3.26 | 0.001 |
| | انثى | 246 | 3.79 | 0.91 | | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 258 | 3.91 | 0.76 | 502 | 3.20 | 0.001 |
| | انثى | 246 | 3.70 | 0.74 | | | |

ملاحظة: م = المتوسط الحسابي؛ ح = الانحراف المعياري.

يوضح الجدول (٧) نتائج استخدام اختبار (ت) للمقارنات المستقلة ، و تبين بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين النوع بالأبعاد والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠.٥) مما يعنى تأثير النوع تجاه الذكور.

ثالثا : الفروق بين متغير التخصص

جدول (٨) نتائج (ت - t-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير التخصص

| الأبعاد | التخصص | العدد | م | ح | درجة الحرية | قيمة (ت) | الدلالة |
|------------------------------------------|--------|-------|------|------|-------------|----------|---------|
| واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي | أدبي | 317 | 3.77 | 0.68 | 502 | 1.93 | 0.054 |
| | علمي | 187 | 3.65 | 0.67 | | | |
| دور السلوك القيادي على المعلم | أدبي | 317 | 3.99 | 0.97 | 502 | 1.93 | 0.055 |
| | علمي | 187 | 3.82 | 0.96 | | | |
| الدرجة الكلية | أدبي | 317 | 3.86 | 0.76 | 502 | 2.00 | 0.046 |
| | علمي | 187 | 3.72 | 0.75 | | | |

ملاحظة: م = المتوسط الحسابي؛ ح = الانحراف المعياري.

يوضح الجدول (٨) نتائج استخدام اختبار (ت) للمقارنات المستقلة ، و تبين بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين التخصص بالدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من ٠.٥ مما يعنى تأثير للتخصص تجاه تخصص (أدبي) فيما لم تكن هناك فروقا ذات دلالة بالأبعاد.

رابعا : الفروق بين متغير المؤهل العلمي

جدول (٩) نتائج (ت - t-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| الأبعاد | المؤهل | العدد | م | ح | درجة الحرية | قيمة (ت) | الدلالة |
|------------------------------------------|-------------|-------|------|------|-------------|----------|---------|
| واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي | بكالوريوس | 422 | 3.68 | 0.68 | 502 | 4.06 | 0.000 |
| | دراسات عليا | 82 | 4.00 | 0.58 | | | |
| دور السلوك القيادي على المعلم | بكالوريوس | 422 | 3.87 | 0.99 | 502 | 3.17 | 0.002 |
| | دراسات عليا | 82 | 4.24 | 0.76 | | | |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس | 422 | 3.75 | 0.77 | 502 | 3.78 | 0.000 |
| | دراسات عليا | 82 | 4.09 | 0.62 | | | |

ملاحظة: م = المتوسط الحسابي؛ ح = الانحراف المعياري.
يوضح الجدول (٩) نتائج استخدام اختبار (ت) للمقارنات المستقلة ، و تبين بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي بالأبعاد والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠.٠٥) مما يعنى تأثير للمؤهل العلمي تجاه المؤهل العلمي (دراسات عليا) .

خامسا : الفروق بين متغير الخبرة التدريسية

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way A Nova للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير الخبرة التدريسية

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة |
|------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------|
| واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي | بين المجموعات | 5.02 | 3 | 1.67 | 3.71 | 0.012 |
| | داخل المجموعات | 225.30 | 500 | 0.45 | | |
| | المجموع | 230.32 | 503 | | | |
| دور السلوك القيادي على المعلم | بين المجموعات | 8.68 | 3 | 2.89 | 3.13 | 0.025 |
| | داخل المجموعات | 462.13 | 500 | 0.92 | | |
| | المجموع | 470.81 | 503 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 6.00 | 3 | 2.00 | 3.53 | 0.015 |
| | داخل المجموعات | 283.46 | 500 | 0.57 | | |
| | المجموع | 289.46 | 503 | | | |

يوضح الجدول (١٠) نتائج استخدام اختبار (ف) تحليل التباين ، و تبين بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين فئات الخبرة التدريسية فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ف) أقل من (٠.٠٥) بالأبعاد والدرجة الكلية مما يعنى تأثير للخبرة التدريسية في تصورات عينة الدراسة لواقع ممارسة مدرء المدارس السلوك القيادي و دور السلوك القيادي على المعلم ولتحديد مصادر الفروق البعدية، تم استخدام اختبار (Tukey) تبين أن الخبرات التدريسية (١١ - ١٥ سنة) والخبرات التدريسية (كثير من ١٥ سنة) يؤيدون أكثر لممارسة مدرء المدارس السلوك القيادي ودور السلوك القيادي على أداء المعلم عن الخبرات (١ من ٥ سنوات) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) مما يعني كلما زاد الخبرات التدريسية زاد تصوراتهم وملاستهم لممارسة مدرء المدارس للمرحلة الثانوية ودور السلوك القيادي على أداء المعلم .

(جدول ١١) نتائج اختبار Tukey للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة التدريسية

| عدد المقارنات | عدد المقارنات | الخبرة التدريسية | العدد | المتوسط | ت | الدلالة |
|---------------|------------------------------------------|------------------|-------|---------|-------|---------|
| 1 | واقع ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي | ٥ الى ١٠ | 110 | 3.79 | .272* | 0.022 |
| | | ١-٥ سنوات | 93 | 3.52 | | |
| 2 | دور السلوك القيادي على المعلم | أكثر من ١٥ | 173 | 3.79 | .263* | 0.013 |
| | | ١-٥ سنوات | 93 | 3.52 | | |
| 1 | دور السلوك القيادي على المعلم | من ١١ الى ١٥ | 128 | 4.03 | .368* | 0.027 |
| | | ١-٥ سنوات | 93 | 3.66 | | |
| 2 | الدرجة الكلية | أكثر من ١٥ | 173 | 4.00 | .333* | 0.037 |
| | | ١-٥ سنوات | 93 | 3.66 | | |
| 1 | الدرجة الكلية | ١١ - ١٥ سنة | 128 | 3.85 | .277* | 0.036 |
| | | ١ - ٥ سنوات | 93 | 3.58 | | |
| 2 | الدرجة الكلية | أكثر من ١٥ سنة | 173 | 3.87 | .290* | 0.015 |
| | | ١ - ٥ سنوات | 93 | 3.58 | | |

ملخص نتائج الدراسة:

- وأظهرت النتائج أن واقع دور السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٩٧) وبوزن نسبي بلغ (٧٨.٦%) بدرجة تقدير تأثير بدرجة عالية.
- يتمثل دور السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلم في جوانب عدّة منها: رفع الروح المعنوية، والنمو المهني، و حلّ المشكلات التي تواجه المعلمين،
- النتائج واقع ممارسة السلوك القيادي لمديري التي أنت بصورة ايجابية ناجحة ونسبة مرتفعة جدا الى نسبة مرتفعة تراوحت ما بين (٧٩.٣ - ٨٦.٢ %).
- تشير هذه النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيّر الجنس في كل من الأبعاد، والدرجة الكلية، حيث جاء مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠.٥) مما يعنى أنّ هناك تأثيراً لمتغيّر النوع لصالح الذكور.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر التخصص في الدرجة الكلية ، فقد جاء مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠.٥) مما يعنى أنّ هناك تأثيراً يُعزى لمتغيّر التخصص لصالح تخصص (أدبي)، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد، تُعزى للتخصص.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي في الدرجة الكلية فقد جاء مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من (٠,٥) مما يعنى أنّ هناك تأثيراً للمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا).
- أظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر الخبرة التدريسية في الدرجة الكلية فقد جاء مستوى دلالة قيمة (ف) أقل من (٠.٥) مما يعنى أنّ هناك تأثيراً للخبرة التدريسية في تصورات عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي و دور السلوك القيادي على المعلم ، حيث تبين أنّ المديرين ذوي الخبرات التدريسية (١١ - ١٥ سنة) و مثلهم ذوو الخبرات التدريسية (أكثر من ١٥ سنة) يمارسون السلوك القيادي أكثر من المديرين ذوي الخبرات (من ١-٥ سنوات)، وقد جاء مستوى دلالة قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) مما يعنى أنه كلما زادت الخبرات التدريسية لدى مديري المدارس للمرحلة الثانوية زادت تصوراتهم وملاستهم لممارسة السلوك القيادي. وكان لهذا السلوك القيادي دور كبير على أداء المعلم.

التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت:

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

إن القيادة التربوية المأمولة للمستقبل لا بد أن تكون معدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة عالية، إن أسلوب القيادة التربوية هي مرحلة مهمة في النظام التربوي، ويعكس المستوى التعليمي، وهذا يتطلب العديد من الإجراءات التي يحتاجها القيادي الناجح ومنها:

- تعزيز المهارات القيادية لدى القادة في التعليم الثانوي من قبل وزارة التربية و التعليم من خلال إعدادهم للبرامج التدريبية، وكذلك إثراء المعلم في سلك التعليم تحسبا لتوليهم القيادة فيما بعد.
- الاهتمام ببرامج التنمية المهنية لمدرّاء المدارس الثانوية تمشيا مع توجهات العصر.

- تنظيم ورش عمل للقيادات التربوية تجمع المشرفين ومديري المدارس لمناقشة السلوك القيادي الناجح في الحد من مشكلات العمل الإداري .
- وضع معايير وآليات علمية لعمل الوظائف القيادية في المؤسسة والوظائف الإشرافية بما يتفق مع الكفاءة والخبرة واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقويم.
- ١- إختيار القيادات التربوية على أسس علمية وموضوعية بعيداً عن المحسوبية.
- ٢- إعادة النظر في إعداد التربوي في كليات التربية، بما يتطلب أسلوب القيادة الحديث.
- ٣- زيادة فاعلية الإتصال بين القيادات التربوية المختلفة، وتبادل الآراء والمشورة التربوية، من خلال عقد الاجتماعات الدورية السنوية.
- تفعيل دور القيادة والنهوض بالسلوك الإبداعي لدى القادة في المؤسسة التربوية وأن تكون وفق معايير عالية الجودة لتتطور المؤسسة التربوية، وذلك عن طريق :
 - ١- تدريب القادة بدورات تدريبية حول فن السلوك الإبداعي وكيفية المعاملة والحوار للمرؤوسين.
 - ٢- التأكيد على ضرورة ممارسة القيادة التشاركية بالمدارس من خلال تفعيل دور المشرفين التربويين ومشاركتهم في صناعه واتخاذ وذلك عن طريق زيادة تفويض صلاحيات المعلمين والمعلمات في المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ٣- عقد اللقاءات والندوات لمديري المدارس ودراسة السلوك القيادي الناجح، كيفية تحمل التحديات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة التربوية.
- تفعيل دور المعلمين والمعلمات والمشرف التربوي في تقديم الأفكار التربوية للمدراء خاصة الجدد منهم، وذلك عن طريق الاجتماع الدوري معهم وعرض وطرح أفكارهم ومقترحاتهم بكل حرية وروح تعاونية بينهم وبين القائد.
- تطوير إدارت التعليم لأداء قائدي المدارس الحكومية في مجالات أنماط القيادة التربوية الحديثة، بالاطلاع على كل جديد في علم القيادة.
- تنمية المؤشرات التي كشفت عنها الدراسة في مجال الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات المهام الإداريه القرارات المتعلقة بالعمل.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات، في موضوع القيادة التربوية في جميع المراحل التعليم، ويصف واقع النظام التربوي والسلوك القيادي، والاستراتيجيات والأهداف المتبعة، والوقوف على المشكلات والعمل على حلها، بأسلوب علمي.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

- ١- أبو عطيه ، عبدالله (٢٠١٣). "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢- ابن منظور، أبو الفضل (٢٠٠٠). "لسان العرب" ط٣، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- ٣- ابن منظور، أبو الفضل (٢٠٠٣). "لسان العرب" حققه أحمد حيدر، راجعه عبدالمنعم إبراهيم، منشورات محمد ببيزون، بيروت: دار الكتب العلمية.
- ٤- ابن فارس، أحمد (١٩٩٨). "معجم المقاييس في اللغة" ط٢، دار الفكر العربي.

- ٥- أحمد، منار (٢٠١٥) "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية، ٤، ١، ٤٠٦-٣٣٩.
- ٦- برناوى، خديجة (٢٠١٧). "القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية، المؤتمر السادس لتطوير التعليم العربي" (١-٢٧).
- ٧- البشابشة، عبير (٢٠٠٧). "درجة ممارسة المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الابداعية في عملها"، رسالة المعلم، الأردن، ٤٥، ٣.
- ٨- الثويني، طارق (٢٠١٣). "السلوك القيادي السائد لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية بالسويس، ٦، ٢، ١٦٥-٢٠٠.
- ٩- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية"، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ١٠- حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠١٠). "الادارة التربوية". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١١- حسين، محمد (٢٠١١). "القيادة الذكية". القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- ١٢- حيدر، حيدر (٢٠١٠). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة منت وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٢٧، ٢٦٠، ص ٤٢-٧٨.
- ١٣- خليل، صالح (٢٠٠٧). "السلوك القيادي لدى مديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن وفق نظرية فدلر الموقفية" رسالة ماجستير غير منشورة. عدن، جامعة عدن.
- ١٤- الخواجه، عبدالفتاح (٢٠٠٩). "الادارة المدرسية والقيادة الادارية". الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٥- الدغيمات، حسين (٢٠١٧). "أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية الأغوار الجنوبية"، مجلة كلية التربية، جامعة بوسعيد، ٢٢، ٩٧-١١٩.
- ١٦- ربيع، هادي (٢٠٠٨). "تطوير الادارة المدرسية". الاردن، عمان: دار الوائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٧- رشوان، حسين (٢٠١٠). "القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي". الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- ١٨- الرشيدى، سالم (٢٠٠٤). "أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية: عمان.
- ١٩- الرشيدى، عبدالله (٢٠١٠). "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ٢٠- زرعة، سوسن (٢٠١٢). "السوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالانهماك الوظيفي للمعلمة" دراسة ميدانية على معلمات التعليم العام في مدينة الرياض". العلوم والتربية، ٢٦١-٢٩٩.
- ٢١- زهران، حامد (١٩٩١). "الصحة النفسية والعلاج النفسي"، القاهرة: عالم الكتب.
- ٢٢- السعود، راتب (٢٠١٣). "القيادة التربوية مفاهيم وآفاق". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٣- سليمان، أحمد (٢٠١٧). "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة". رسالة ماجستير كلية التربية الجامعة الاسلامية بغزه.
- ٢٤- عابدين، عبدالقادر (٢٠٠٥). الادارة المدرسية الحديثة، ٢، عملن: دار الشروق.

- ٢٥- عبوي، زيد (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٢٦- العنبي، نواف (٢٠٠٨). "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى :مكة المكرمة.
- ٢٧- العجمي، محمد (٢٠٠٧). "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٢٨- عسكر، عبدالعزيز (٢٠١٢). "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٩- عطوي، جودت (٢٠٠١). "الادارة التعليمية والاشراف التربوي". عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- ٣٠- على، عيسى (٢٠٠٨) "بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة جامعة دمشق، ٢٤، ١٠٥-١٥٢.
- ٣١- عليوه، سيد (٢٠٠١). " تنمية المهارت القيادية للمديرين الجدد "مصر الجديدة، القاهرة :إبتراك للنشر والتوزيع.
- ٣٢- العنزي، فهد (٢٠٠٧). "تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- ٣٣- عياصرة، علي (٢٠٠٤). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة و علاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن .
- ٣٤- عياصرة، علي (٢٠٠٦). " القيادة والدافعية في الإدارة التربوية" عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٥- الغامدي، سعيد (٢٠٠٩). "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى :مكة المكرمة.
- ٣٦- الغامدي، عبدالله (٢٠١٣). "القيادة الادارية". ط٢، الدمام: دار الكفاح للنشر والتوزيع.
- ٣٧- الغبيوي، ناصر (٢٠٠٣). "علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية" دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياضي الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
- ٣٨- فليح، فاروق و عبدالمجيد، السيد محمد (٢٠١٤). "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية". ط٣، عمان الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٣٩- القرشي، عبدالله (٢٠١٣). "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها، في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

- ٤٠- المالكي، عمر (٢٠١٤). "ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض" المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣، ٨، ١٤٣-١٥٨.
- ٤١- مرعي، محمد (٢٠٠٢). "مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية". دمشق: دار حازم.
- ٤٢- المصري، رفيق (٢٠٠٧). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، ١، ٦٢٣-٦٦١.
- ٤٣- نجم، نجم (٢٠١٢). "القيادة وادارة الابتكار" عمان: دار صفاء للنشر.

المراجع الأجنبية

44. Avolio, Bruce. (2011) Full Range Leadership Development² Edition. SAGE Publications Inc – California' USA.
45. Grasmick, L. ; Davies, T. ; Harbour, C. (2012). Participative Leadership: Perspectives of Community College Journal of Research and Practice, v36 n2 p67-80 .
47. Grove, D (2004). Revisiting instructional leadership in an era of accountability; A study of principals and their behaviors. Unpublished doctoral study, UMI Pro Quest Digital Dissertation.
48. Huang, X. ; Jun, J. ; Liu, A. (2012). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates: J. Organiz.Behav. 31, 122–143.
49. Hulpia, H; Deevos, G (٢٠٠٨) The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty. Journal of Educational Research ١٠٣(١) ٥٢-٤٠.
50. Martin, D. (2000). "A study of the relationship between elementary principal leadership behavior and teacher morale." Dissertation Abstract International, Vol. 61, No. 06, pp. 21-22 .
51. Smith, M. (1991). Analysing Organizational Behavior. Hong Kong: Macmillian.
52. Thompson, J. (2009). Perceptions of teachers on the impact of principal leadership on the culture and morale of an elementary school, Unpublished Doctoral Dissertation, North central University, USA.

**The reality of the practice of leadership behavior of high school principals
in Kuwait from the point of view of teachers****Dr. Huda Ahmed Al-Kandari**

Kuwait Ministry of Education

Abstract

This study aimed to identify the leadership behavior of school principals from the point of view of teachers, and the impact of the leadership behavior of school principals on the performance of teachers and they are the focus of the educational process, and to identify the differences with statistical implications for the individuals of the sample according to the changes of the study, and followed the study descriptive curriculum. The questionnaire was applied to a sample of secondary school teachers in Kuwait for the academic year (2019-2020), with a strength of (504) teachers, the number of teachers (258) and female teachers (246), and the results showed that the The practice of school principals for leadership behavior was high with a total arithmetic average of (3.73), and that the impact of the leadership behavior of school principals on the performance of the teacher was high with a total mathematical average of (3.93), the responses of the sample members on these paragraphs indicate that the impact of the leadership behavior of school principals shows that on the performance of the teacher in raising morale and professional growth and in solving the problems facing teachers, The study showed that there were statistically significant differences between the (t) value between the sexes in dimensions and the overall degree. From) .05,.

Keywords : Research, educational administration, leadership behavior