

أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية

أ/ حسن خليل الدغيمات
مشرف تربوي/ تربية الأغوار الجنوبية

٢٩ / ٥ / ٢٠١٧ م

تاريخ استلام البحث :

٧ / ٦ / ٢٠١٧ م

تاريخ قبول البحث :

المخلص

تهدفُ هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمدرء المدارس ومدى تأثيره على أداء المعلم ومدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو هذا السلوك. ولتحقيق ذلك؛ تم في البداية تصميم استبانة مكونة من أربع وثلاثون فقرة لكل منها وزن مدرج وفق سلم ليكرت الرباعي لتقدير درجة ممارسة السلوك القيادي، واشتملت هذه الدراسة على متغيرات مستقلة وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة بالإضافة إلى المتغير التابع وهو السلوك القيادي وتأثيره على المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتم الرجوع إلى بعض المراجع للحصول على أدبيات هذا الموضوع، ومن ثم المعالجة الإحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي.

ويتضح من تحليل فقرات الاستبانة أن هنالك تقصير في تفويض الصلاحيات وفي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لذلك تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على تنمية القيادات التعليمية لمدرء المدارس وتغيير السلوك القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.

Abstract

The study aimed at identifying the leading behaviour of school principals, its effect on teachers' performance and the degree of agreement or disagreement of teachers at this behaviour.

To achieve the aims of the study, the researcher designed a thirty-three-item questionnaire. This questionnaire used a four-point Likert-type Scale.

The study included three independent variables; sex, qualification and experience of school principals and measured their leading behaviour and its effect on teachers' behaviour from teachers' point of view.

The researchers used number or statistical tests which included' frequencies, percentages, means, standard deviations and ANOVA coefficient.

The results of the study have shown that school Principals delegated very little of their authority to the people concerned in decision making process.

The study suggested some procedures that can improve the leading behaviour of school principals' and help Them meet their teachers' needs

المقدمة:

تعتبر المدرسة الميدان الفعلي الذي تتجمع فيه كل جهود العاملين في مجال التعليم، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها بصورة فعالة ومرجوة.

إن القيادة أصبحت عنصراً مهماً لنجاح المدرسة، وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، إن نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها يعتمد على نوعية سلوك المدير القيادي الذي يعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين والإنجاز التنظيمي للمدرسة.

إن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر هدفاً تسعى هذه الدراسة إلى بلوغه، إذ يُعدّ إصلاح الإدارة والقيادة التربوية أحد ركائز عمليات الإصلاح والتحديث التي تنشدها المؤسسات التعليمية والتربوية.

إن الوظيفة الأساسية لمدير المدرسة هي تحسين القيادة التعليمية بحيث تعمل على تحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة، ويجب أن ينظر له المجتمع والمدرسة والطلاب على أنه المسؤول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة، وحتى يستطيع تحقيق هذه الوظيفة بكفاءة عليه أن يتفرغ لها بحيث يخصص وقته وطاقته لها بدلاً من إضاعتها في حالة كونه متفرغاً تماماً في الواجبات الروتينية، والتركيز على القيادة التعليمية والتفرغ للقيام بها، ومن هنا جاءت أهمية مدير المدرسة على اعتبار أن المدرسة هي الخلية الأساسية للنظام التربوي، وغايته القصوى، وبالتالي فإن التعليم العصري يتطلب وجود قيادات متطورة ممثلة في الإدارة التربوية وعلى مختلف المستويات، ولهذا كان لا بد لمدير المدرسة أن يتمتع بعدد من المهارات بحيث تمكنه من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهه.

فلم يعد دور مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من أن المعلمين أتموا جداولهم بل أصبح محور كل إدارة مدرسية ينصبّ على توفير الظروف والإمكانات التي تساعد المعلم أن يقوم بدوره والطالب لتنمية النمو العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي مما ينعكس إيجاباً على تحسين العملية التربوية في إحداث نقلة نوعية بمخرجات التعليم نحو الأفضل (القرعان والحراشنة، ٢٠٠٤). ولا شك ندرك تماماً بأن هنالك تحديات كبيرة تواجه مدير المدرسة كل يوم التي تحتم عليه اختراق الروتين والنمط التقليدي الذي ينتجه، والبدء بالتفكير الجاد لوضع إستراتيجية عملية تتمشى مع تراث الماضي ومعطيات الواقع، وتوقعات المستقبل إذ مازالت قيادات المدارس في كثير من الدول النامية والعربية على وجه الخصوص يعوزها الإعداد الجيد، وتفتقر إلى الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والتربوية التي تساعد على القيام بدورها بنجاح وفعالية، وهنا لا بد من الإعداد الجيد

والتدريب الجيد أثناء العمل لمختلف قيادات الإدارات المدرسية باعتبارها أهم عنصر في نجاح أو فشل العملية التعليمية (الأغبيري، ٢٠٠٠).

والمدير الناجح ليس بالضرورة هو المدير الديمقراطي أو الأوتوقراطي وإنما هو المدير الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين (مصطفى وعبد الله، ١٩٨٥)، وهذا ما يؤكد أسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية (نظرية الموقف) الذي يشير بأنه: لا توجد طريقة مثلى واحدة يفترض أن يسلكها المدير في إدارة المدرسة ولكن هناك أمزجة وأساليب مختلفة لإدارة المدرسة تختلف من مدير إلى آخر تعتمد في المقام الأول على الموقف والظروف المحيطة به (أحمد، ١٩٩٤).

مشكلة الدراسة

لقد أظهرت معظم الدراسات أن القائد الفعال هو الذي يحافظ على التوازن بين البعد التنظيمي والبعد الإنساني، وأن الاهتمام بالأفراد لا يتعارض مع الاهتمام بالإنجاز، وأنه من غير المتوقع أن يحافظ المدراء على التوازن بين البعدين بشكل دائم ثابت.

في ضوء ما سبق؛ هناك اتفاق على أن القائد الفعال هو الذي يعطي اهتماماً كبيراً للقيادة التي يركز اهتمامها على تخطيط العمل وتنظيمه، والقيادة التي يتركز اهتمامها على الأفراد العاملين بالمدرسة وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان، وفي الوقت نفسه يكون لدى مدير المدرسة الحساسية الكافية لكل من العوامل التي تؤثر عليه في الموقف نفسه، ومن ثم يستطيع أن يحدد المشكلات التي تواجهه وبالتالي يستطيع أن يحدد أي نوع من أنواع القيادة المختلفة الذي يناسب المشكلة التي تواجهه بطريقة أفضل وأكثر ملاءمةً،

إن دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس يعتبر من الدراسات الهامة لدورها في التعرف على سلوكهم بحكم ممارستهم للعملية التعليمية والإدارية والتربوية ومدى تأثيره على أداء المعلم.

أسئلة الدراسة:

- سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:
١. ما مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية؟
 ٢. هل تختلف ممارسة السلوك القيادي عند مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، باختلاف الجنس، والمؤهل، والخبرة التي يمارسون القيادة فيها؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على السلوك القيادي الذي يستخدمه مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وتحديد أبرز نقاط القوة والضعف في هذه السلوكيات المتبعة.
2. تحديد مدى اتفاق واختلاف وجهات نظر المعلمين نحو السلوك القيادي لمدير المدرسة ومحاولة التعرف على الفروق بين تصورات المعلمين تجاه السلوك القيادي لمدير المدرسة في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. إلقاء الضوء على طبيعة ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية والأسباب وراء تنفيذ هذه الممارسات.
2. يتعرف المدارس على ما هو مطلوب أداءه، وما هو متوقع منهم من الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم، مما يزيد من العطاء المثمر، والفعالية لهذه القيادات التعليمية داخل المدارس.
3. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال نتائجها، في أنه قد يستفيد منه مديرو المدارس لمعرفة أفضل أنواع السلوك القيادي الذي يحقق أهداف العملية التعليمية ومن ثم زيادة فاعلية أداء المدارس في المدارس.

حدود الدراسة:

سوف تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس العاملين في تربية لواء الأغوار الجنوبية للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧)، فنتائج هذه الدراسة تتحدد بأدواتها وبالعينات والمتغيرات موضوع البحث، ولذلك فإن نتائجها ستكون صالحة للتعميم على مجتمع الدراسة والمجتمعات المماثلة لها.

مصطلحات الدراسة:

السلوك القيادي (Leader Behavior):

عملية التأثير على الجماعة في موقف معين وظروف معينة بهدف حفزهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم (علي، ١٩٨٤) بمعنى آخر هو الأعمال المحددة التي يقوم بها القيادي في سياق تنظيمي وتنسيق أعمال مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمال مثل بناء علاقات العمل، مدح أو انتقاد أعضاء الفريق وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم (الهدهود، وجير، ١٩٨٩).

القيادة (Leader Ship):

هي المقدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة، وهذا مما يتطلب وجود الألفة والعلاقة الإيجابية بين مختلف العاملين في المؤسسة.

الإدارة المدرسية: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع الإداريين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية التي تحددها الفلسفة التربوية (الخطيب، ٢٠٠٥).

الإدارة التربوية: توجيه الأمور وضبطها وإدارة شؤون المدرسة بما في ذلك إدارة الأعمال؛ لأن جميع جوانب شؤون المدرسة تزاول نهايات تربوية (Good, 1973, P.11).

الإطار النظري

أولاً: اختراع القيادة.

يختلف علماء النفس والإدارة والاجتماع حول جوهر القيادة وطبيعتها، فبينما يولد قلة من القادة كذلك، فإن القيادة يمكن بل ينبغي تعلمها. وحيث أن القيادة قابلة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما يتناسب مع العصر، فهي إذا صناعة يمكن إعادة اختراعها، وتجهيزها، وتهيتها لإدارة المستقبل.

إن إمكانية إعادة اختراع القيادة تنفي فكرة أن هناك مجموعة من الصفات التي إذا ما توافرت في الإنسان أصبح قائداً، وهنالك بالطبع بعض الصفات المعروفة التي يشترك فيها معظم القادة، ولكنهم بالمقابل لا يختلفون في صفات كثيرة، من السمات التي يتحلى بها معظم القادة هي: سحر (سحر الشخصية)، أو ما يُطلق عليه الكاريزما.

إن الفرق الجوهرى بين القادة أن بعضهم يعتمد على القوة المحضّة، وبعضهم الآخر يعتمد على الفعالية فقط بينما يعتمد آخرون على الفعالية والقوة معاً، فمن يعتمد على القوة يعمل على ترسيخ قيادته بالخطابة والكلمات القوية الرنانة ومن يعتمد على الفعالية فهو يعمل وينجز أكثر مما يتكلم، أما من يعتمد على القوة والفعالية فإنه يتكلم ويعمل في نفس الوقت (عماد الدين، ٢٠٠٢).

ثانياً: مفهوم القيادة.

إنّ تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقه، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأنّ معظم البحوث والدراسات اعتبرت أنّ القيادة عامل رئيسي وهام لتحقيق أهداف المدرسة، وأن القائد الناجح الفعال هو الذي يتسلح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب. والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع؛ ظاهرة اجتماعية، توجد في كل موقف اجتماعي.

ثالثاً: السلوك القيادي.

إنّ القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ولا يمكن تحديدها بعيداً عن العوامل التي تؤثر في الموقف؛ لذلك استخدم هالبن Halpin المشار إليه في شنوده (١٩٩١) اصطلاح السلوك القيادي بدلاً من مناقشة ظاهرة القيادة، ويرى كنعان (١٩٨٢) أنّ مفهوم القيادة الإدارية محدد وأن محورها هو النشاط والعمل الإداري، أي أنّ مفهوم القيادة الإدارية أضيق وأكثر تخصصاً من مفهوم القيادة بصفة عامة.
رابعاً: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

تتأثر العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخي أم هي علاقة بين الاثنين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة توضح هذه العلاقة.

إنّ مدير المدرسة يمثل دوراً هاماً وقيادياً وعلاقته بالعاملين في المدرسة وخصوصاً المعلمين، تحدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم وبالتالي نجاح مهمتهم، فاتصال المدير الدائم والمستمر مع المعلمين وحثهم على الاتصال الدوري مع ذوي الطلاب واطلاعهم على نتائجهم، إنّ ذلك يؤثر على تحصيلهم الدراسي لأنه يشعرهم بالأهمية والاهتمام من قبل المعلمين والمدير والأهل للشراكة الحقيقية بين الجميع. كذلك اهتمام المدير بنوعية المعلمين الذين يدرسون الطلاب، فهو يوزعهم على أساس تخصصاتهم وكفاءاتهم، ويقوم بمراقبة طرق وأساليب التدريس التي يتبعونها ومدى مناسبتها لمستوى الطلبة وقدراتهم يؤدي إلى رفع مستوى التعليمي للمدرسة.
وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير، هما: أسلوب المدير القيادي، وضبطه للوضع المدرسي، وهناك فئتان من المديرين، هما:

١. فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه، بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة التعليمية سعياً لتحقيق النتائج التربوية المنشودة.

٢. فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد الهيئة التعليمية، لكسب المزيد من الاعتبار والنفوذ والتجاوب سعياً لتنظيم العمل التربوي داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التي تتوخاها الإدارة (قسطنطين، ١٩٨١).

أنماط السلوك القيادي:

من أهم هذه الأنماط ما يلي:

١- القائد الديمقراطي The Democratic Leader

ويعني أن القائد يعمل مع مجموعة ويشارك أعضائه في اتخاذ القرار ومن الأسس التي يقوم

عليها:

١. تنمية شخصية التلميذ مع المعلم والمحافظة عليه.
٢. تنسيق الجهود بين العاملين والمحافظة عليها.
٣. المشاركة في تحديد السياسات مع البرامج المدرسية.
٤. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة وبين المدرسة والمجتمع.

٢- القائد المستبد The Autocatic Leader

وهو الذي يعمل كرئيس ويجبر الأعضاء بما يجب أن يفعلوا، وتنعدمُ العلاقات الإنسانية بين القائد والجماعة في هذا الخط.

ومن الأسس التي يقوم عليها:

١. التعصب لرأيه.
٢. غامض في تعليمه وأوامره.
٣. الانفراد بالرأي في جميع الفعاليات الإدارية.
٤. يركز السلطة في يده.
٥. لا يهتم في بناء علاقات مع العاملين.
٦. عدم الاهتمام في رسم السياسات المدرسية مع المعلمين.

٣- القائد الحر The Free Leader

في هذا النوع من القيادة يكون القائد حراً بأن يفعل ما يريد في الجماعة ولا يوجد شخص مسؤول، وقليلًا ما يظهر عمل جماعي منظم مع إعطاء الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل القائد.

ومن الأسس التي يقوم عليها:

١. إعطاء الحرية المطلقة للمعلمين والتلاميذ.
 ٢. تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس.
 ٣. يعامل المدير المعلمين على أنهم مستشارون
 ٤. خامساً: الإشراف على المعلمين.
- ويتحدد ذلك من خلال:
١. استقطاب المعلمين للمهنة.
 ٢. توفير فرص النمو المهني للمعلمين وحثهم على ذلك (الخطيب وآخرون، ١٩٩٦).
 ٣. فواجبات ومسؤوليات مدير المدرسة قد تعددت لتشمل مختلف مجالات العملية التربوية والمشاركة في تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم وعن تحسين عملية التعلم والتعليم.

فالإشراف على المعلمين أساسية مع عمليات الإدارة المدرسية فالوقوف مع المعلمين ومساعدتهم على تحسين أداءهم، بحيث يستطيعون التفاعل مع التلاميذ لتنمية قدرتهم على المشاركة الإيجابية في الحياة الاجتماعية (عابدين، ٢٠٠١).

ومن هنا تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساس في تسيير العملية التربوية وإنمائها، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى (بطاح والسعود، ١٩٩٣، ص ١٩٧).

ويرى اتحاد الإداريين التربويين أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على كفاءة الإدارة التربوية عند قيامها بالمهام التالية:

- أ. التخطيط: وهو محاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي تم اختيارها بدقة.
- ب. التخصيص: ويعني اختيار وتعيين المصادر المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة.
- ج. التحفيز: والقصد منه إثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المرغوبة.
- د. التنسيق: (Coordination) وهو ربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف.
- هـ. التقييم: (Evaluation) ويعني الفحص المستمر للنتائج المتحققة وللأساليب التي نفذت بها وظائف الإدارة (الياس، ١٩٨٤، ص ٣٨).

ولكي يتمكن المدير من القيام بمسؤولياته بكفاءة، لا بدّ من تمتع المدير بالمهارات المعرفية أو الفكرية التي تمكنه من التعرف على بناء المناهج وأساليب تنمية المعلمين مهنيّاً وخصائص نمو التلاميذ وطرائق التفاعل البناء مع المجتمع المحلي، وكذلك التمتع بالمهارات الإنسانية التي تمكنه من التواصل الصحي الفعال مع العاملين في المدرسة من معلمين، وطلاب، وموظفين، والإسهام في تفهم وحل المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه أفراد المجتمع المدرسي وأيضاً التمتع بالمهارات الفنية التي تمكنه من الإلمام بتخطيط الدروس واستخدامه

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

في دراسة شنودة (١٩٧٧) والتي هدفت إلى معرفة السلوك لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسيهم، ودراسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الباحث، وكانت عينة الدراسة (٣٠) مديراً، و(٨٦٩) مدرّس، وقد استخدم الباحث استبانة وصف السلوك القيادي للمدير في مجال التقدير والمبادرة (L.B.D.Q) ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

يختلف السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية حسب اختلاف المدرسين الذين يستقبلونه كما يختلف حسب طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والمدرسين، تختلف أيضاً حسب طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والمدرسين، تختلف أيضاً صورة السلوك القيادي حسب وجهة نظر مدير المدرسة القائد في سلوكه مع المدرسين، إعطاء وتحديد صورة واضحة للسلوك القيادي التربوي والتعليمي المتبع في هذا الموقف، ومن خلال اشتراك المدرسين الذين يعيشون الموقف الذي تفاعل فيه مدير المدرسة من المدرسين، يمكن تحديد صورة واضحة للسلوك القيادي التربوي.

وفي دراسة الصغير (١٩٨٤) وجد أنه توجد علاقة بين سلوك مديرة المدرسة القيادي والتحصيل الدراسي للطالبات، فكلما ازدادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعاملات والعلاقات الإنسانية والعمل، ارتفعت الروح المعنوية وظهر أثر إيجابي على التحصيل الدراسي.

وفي دراسة قام بها الحاوي (١٩٨٩م)، تعرض من خلالها إلى الكشف عن المشكلات التي يواجهها مدير المدرسة لووكالة الغوث الدولية في الأردن في أداء عمله، حيث توصلت إلى أن مديرات المدارس يواجهن مشكلات تتعلق بالمعلمين والعاملين بنسبة أكبر من المديرين. وأوضحت أن مديري المدارس الابتدائية يواجهون مشكلات أكبر من مديري المدارس الإعدادية في المشكلات المتعلقة بالعاملين والمعلمين والمشكلات المتعلقة بالإدارة التربوية.

والبناء المدرسي والبيئة المجاورة، في حين لم تظهر هناك فروق في المشكلات المتعلقة بمشكلات الطالب والإدارة التربوية والبناء المدرسي والبيئة المحلية بين استجابات المديرين والمديرات (الحاوي، ١٩٨٩م).

وفي دراسة قام بها العمري (١٩٩٠م) للتعرف على مشكلات اتخاذ القرارات المدرسية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن من خلال عينة بلغت (٤٠١) معلماً ومعلمة، توصلت إلى أن هناك علاقة سلبية متوسطة بين مشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية، وأن مصادر هذه المشكلات هي على التوالي تنازلياً:

- أ. المشكلات الإدارية المؤسسية.
- ب. المشكلات الاجتماعية البيئية.
- ج. المشكلات العلمية الفنية.
- د. المشكلات المالية الاقتصادية (العمري، ١٩٩٠م).

أجرى المدحجي دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية في اليمن، حيث طبق استبانة لذلك على عينة بلغت (٢٠٠) فرداً منهم (٤٠) مديراً ومديرة، و(١٦٠) معلماً ومعلمة، توصل إلى عددٍ من النتائج من أبرزها:

١. أن المشكلات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب مجالات الدراسة على التوالي: مجال المنهاج والكتب المدرسية، مجال الأعمال الإدارية التنفيذية للمصادر البشرية والمادية، مجال المدرسة والمجتمع المحلي، مجال الطلبة، ومجال المدرسين.
 ٢. أن أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي: قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المدرسين وازدحام الصفوف الدراسية بالطلبة والنقص في تكنولوجيا المعلومات وقلة زيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم وانخفاض الروح المعنوية للمدرسين لانخفاض رواتبهم.
 ٣. وجود أثر للجنس والمنطقة التعليمية في تصورات مديري المدارس ومعلميهم نحو المشكلات الإدارية.
 ٤. عدم وجود أثر ذو دلالة للمرتبة الوظيفية (مدير، معلم) وعدد سنوات الخبرة في تصورات مديري المدارس ومدرسيها نحو المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة (المدحجي، ١٩٩١م).
- أما دراسة حسني وعبد الملك (١٩٩٣)، والتي هدفت إلى تحديد مدى الارتباط بين ضغوط العمل الوظيفي لدى المعلمين ونمط السلوك القيادي لدى مدير المدرسة، وقد استخدم الباحثان كأدوات للدراسة مقياس ضغوط العمل، ومقياس وصف السلوك القيادي على عينة عددها (٣٣٢) من معلمي التعليم العام، ومن أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط بين ضغوط العمل التي يعانيها المعلمون ونمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الذين يعملون معه، وكلما ازداد الارتفاع في الجانبين: الاعتباري، والبنائي معاً، ونمط السلوك القيادي لمدير المدرسة، ازداد انخفاض ضغوط العمل لدى المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية وبين الجدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب سجلات قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المناطق في لواء الأغوار الجنوبية

للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧)

المنطقة	عدد المدارس	عدد المعلمين
الشمال	١٣	١٥٦
الوسط	٩	٢٤٦
الجنوب	٨	١٣١
المجموع	٣٠	٥٣٣

عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من (١٢٤) معلم ومعلمة في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧) والجدول رقم (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب المناطق في لواء الأغوار الجنوبية

المنطقة	عدد المدارس	عدد المعلمين
الشمال	١٣	٤٤
الوسط	٩	٤٠
الجنوب	٨	٤٠
المجموع	٣٠	١٢٤

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وتأثيرها على أداءهم، قام الباحث بتطوير استبانة لتقدير درجة السلوك القيادي بعد الاطلاع والإفادة من:

١. دراسة الأدب التربوي السابق.

٢. الرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٣. الإفادة من آراء المحكمين والمتخصصين التربويين.

وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى (٣٤) فقرة أعطى لكل فقرة منها وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الرباعي لتقدير درجة ممارسة السلوك القيادي والمدى المستخدم هو: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة)، تمثل رقمياً (١، ٢، ٣، ٤).

صدق الأداة:

تم عرض المقياس على مجموعة محكمين من المتخصصين في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي وعدد من المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية. ثبات الأداة:

جرى استخدام معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل مجال بجميع أبعاده.

إجراءات الدراسة:

تم توزيع الاستبانات وجمعها من قبل الباحث على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلومات وتراوحت الفترة الزمنية لإعادتها بين أسبوع وأسبوعين، وقد بلغ عدد الاستبانات المرتجعة من أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٣)

النسبة	العدد	الوظيفة
%١٠٠	١٢٤	معلم

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:

- الجنس: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات:
(دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، دبلوم عالي فأكثر)
- الخبرة: ولها ثلاث مستويات:
(١-٣، ٤-١٠، من ١٠ فما فوق)

المتغير التابع: يشير إلى السلوك القيادي وتأثيره على المعلمين من وجهة نظر المعلمين

أنفسهم.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدم الباحثان مجموعة من الاختبارات الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (٤)

توزيع مفردات العينة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	المتغير
٧٩,٠	٨٣	ذكر
٢١,٠	٤١	أنثى
١٩	٢٥	دبلوم كلية
٦٦,٧	٧٩	بكالوريوس
١٤,٣	٢٠	دبلوم عالي
١٦,٣٦	٢٧	٣ - ١
٣٠,٩١	٤٠	١٠ - ٤
٥٢,٧٣	٥٧	١٠ فما فوق

بالنظر إلى الجدول رقم (٤) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلت نسبتهم (٧٩,٠%) في حين بلغت نسبة الإناث (٢١,٠%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإن غالبية المبحوثين كانوا من فئة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٥٢,٧٣%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع خبرتهم (١ - ٣ سنوات) بنسبة (١٦,٣٦%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (٦٦,٧%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (١٩,٠%) هم من حملة دبلوم كلية، وممن هم من حملة دبلوم عالي بنسبة (١٤,٣%).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تسلسل الفقرة حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
١	يعمل في بث روح التعاون	٢.٩٣	١.٠١	٧٣.٢٢%	٦	مرتفعة
٢	يفسح المجال للهيئة التعليمية لإبداء الرأي	٢.٢٧	١.٢٥	٥٦.٧٥%	٨	متوسطة
٣	يتهرب من اتخاذ قرارات	٢.٩٤	٠.٩١	٧٣.٦١%	٤	مرتفعة
٤	ينسب كل نجاح أو امتياز للمدرسة لشخصه	٣.٠٦	٠.٨١	٧٦.٥٩%	٢	مرتفعة
٥	ينفرد بإصدار القرارات دون استشارة	٣.١٣	٠.٧٩	٧٨.١٨%	١	مرتفعة
٦	لا يكثر لتقصير العاملين جميعاً في أداء العمل	٣.٠٣	١.٠١	٧٥.٧٩%	٣	مرتفعة
٧	يرفض مناقشة أعماله أو إبداء الرأي	٢.٩٣	٠.٩٥	٧٣.٢٢%	٥	مرتفعة
٨	لا يبالي بإنجاز الأعمال بوقتها المحدد	٢.٧٩	٠.٩٨	٦٩.٨٤%	٧	متوسطة
	المتوسط الكلي	٢.٨٩	٠.٥٣	٧٢.١٥	-	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الفقرة رقم (٥) كان لها أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات التي تؤثر على وجود معوق بإصدار القرارات دون استشارة حيث بلغ متوسطها (٣.١٣) والتي تنص

على: ، ثم جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: نسب أي نجاح في المدرسة لشخصه، بمتوسط حسابي (٣.٠٦).

ثم جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: لا يكثر لتقصير العاملين جميعاً بمتوسط حسابي (٣.٠٣). وجاءت في الترتيب الرابع الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: التهرب من اتخاذ القرارات (٢.٩٤). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) بمتوسط حسابي (٢.٢٧) والتي تنص على: يفسح المجال للهيئة لإبداء الرأي.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تسلسل الفقرة حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
٩	يقرر كيف يقوم الأعضاء العاملين في المدرسة بواجباتهم.	٢.٧٤	٠.٩٢	٦٨.٤٥%	٦	متوسطة
١٠	يخضع لطلبات أعضاء الهيئة التعليمية	٢.٨٠	٠.٩٩	٧٠.٠٤%	٥	مرتفعة
١١	في تعامله مع الهيئة يهتم بالواجبات التدريسية دون مشاكلهم الشخصية	٢.٦٦	٠.٩٨	٦٦.٤٧%	٨	متوسطة
١٢	يسمح لجميع العاملين بالخروج من المدرسة	٣.١١	١.٠٠	٧٧.٧٨%	١	مرتفعة
١٣	يحرص على أن يسير العمل في المدرسة وفقاً لرأيه	٢.٨٣	١.١٥	٧٠.٦٤%	٤	مرتفعة
١٤	يهتم بتنسيق الجهود	٢.٨٤	٠.٩٠	٧١.٠٣%	٢	مرتفعة
١٥	يوزع المهام والمسؤوليات بناءً على رأيه	٢.٨٣	٠.٨٧	٧٠.٨٣%	٣	مرتفعة
١٦	يشارك العاملين في بناء المناسبات الاجتماعية	٢.٣٦	١.٢٠	٥٨.٩٣%	١١	متوسطة
١٧	يقضي معظم أوقات العمل في إنجاز حاجاته	٢.٦٩	١.١٢	٦٧.٢٦%	٧	متوسطة
١٨	يجعل الولاء له معياراً لحصول المعلم على الامتيازات	٢.٦٠	١.٠٢	٦٤.٨٨%	٩	متوسطة
١٩	لا يتبع سياسة واضحة	٢.٥٦	١.٠٤	٦٤.٠٩%	١٠	متوسطة
	المتوسط الكلي للمعوقات الإنسانية	٢.٧٣	٠.٥٤	٦٨.٢٢%	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن الفقرة رقم (١٢) كان لها أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات التي تؤثر على يسمح لجميع العاملين بالخروج من المدرسة أثناء وقت الدوام؛ حيث بلغ متوسطها (٣.١١) والتي تنص على: يسمح لجميع العاملين بالخروج من المدرسة أثناء أوقات العمل بكثرة). ثم جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على: يوزع المهام بناءً على رأيه الشخصي بمتوسط حسابي (٢.٨٣). وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على: يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٣٦).

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المعوقات الاجتماعية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تسلسل الفقرات حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
٢٠	يفرض آراءه في تطبيق الأنظمة	٣.١٨	٠.٩٢	٧٩.٥٦%	١	متوسطة
٢١	يتنازل عن جميع صلاحياته لأعضاء الهيئة	٢.٩٩	٠.٩٥	٧٤.٨٠%	٣	مرتفعة
٢٢	يطالب بتنفيذ الخطة التعليمية	٢.٨٦	٠.٩٨	٧١.٤٣%	٤	متوسطة
٢٣	يرفض التنوع في طرق وأساليب التنظيم	٢.٧٩	١.٠٠	٦٩.٦٤%	٧	مرتفعة
٢٤	يستعمل التقرير السنوي كوسيلة للتهديد	٢.٨٦	١.٠٢	٧١.٤٣%	٥	مرتفعة
٢٥	يحدد توقيتاً معيناً لإنجاز العمل	٢.٨٠	١.٠٥	٧٠.٠٤%	٦	مرتفعة
٢٦	لا يفوض صلاحياته للمعلمين	٢.٥٣	١.٠٤	٦٣.٢٩%	٨	مرتفعة
٢٧	يشرك العاملين في اتخاذ القرارات	٣.٠٤	١.١٤	٧٥.٩٩%	٢	متوسطة
٢٨	يتعامل مع الأنظمة بمرونة	٢.٢٧	١.٢٥	٥٦.٧٥%	٨	متوسطة
٢٩	يشترك مع المعلمين في حل المشكلات	٢.٩٤	٠.٩١	٧٣.٦١%	٤	مرتفعة
٣٠	يعمل على تعزيز المعلمين ورفع روحهم	٣.٠٦	٠.٨١	٧٦.٥٩%	٢	مرتفعة
٣١	يراعي الفروق الفردية	٣.١٣	٠.٧٩	٧٨.١٨%	١	مرتفعة
٣٢	يعمل على الارتقاء للنمو المهني	٣.٠٣	١.٠١	٧٥.٧٩%	٣	مرتفعة
٣٣	يتجنب المواجهة ويترك الأمور تسير بشكل طبيعي	٢.٩٣	٠.٩٥	٧٣.٢٢%	٥	مرتفعة
٣٤	يسمح لجميع العاملين بالمبادرة وطرح الأفكار	٢.٧٩	٠.٩٨	٦٩.٨٤%	٧	متوسطة
	المتوسط الكلي للمعوقات التقنية	٢.٨٨	٠.٥٢	٧٢.٠٢%	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الفقرة رقم (٢٠) كان لها أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات حيث بلغ متوسطها (٣.١٨) والتي تنص على: يفرض آراءه في تطبيق الأنظمة. ثم جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على: يراعي الفروق الفردية بمتوسط حسابي (٣.١٣). وجاء في المرتبة الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على: يتعامل مع الأنظمة بمرونة بمتوسط حسابي (٢.٢٧).
الإجابة على السؤال الثاني:
أ. العمر:

جدول رقم (٨)

تحليل التباين الإداري (ANOVA) لمتغير العمر مع السلوك القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٦٧	٠.٣٢٣	٠.٦٢١	٠.٦٠٣
داخل المجموعات	٣١.٦٣	٠.٣٦		
المجموع	٣٢.٣٠٨			

يظهر من الجدول أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لعمر الموظف في إدراكه للسلوك القيادي لمديره، حيث كانت قيم (F) المحسوبة (٠.٦٢١)، وهي غير دالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
أ. الخبرة:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين لمتغير الخبرة مع السلوك القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	١.٤٦٤	٠.٤٨٨	١.٣٩٢	٠.٢٥٥
داخل المجموعات	٣٠.٨٤٤	٠.٣٥		
المجموع	٣٢.٣٠٨			

يظهر الجدول رقم (٩) المتعلق بنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الخبرة مع السلوك القيادي السائد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لخبرة الموظف في إدراكه للسلوك القيادي السائد لدى المدراء، حيث قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند المستوى ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين لمتغير المؤهل مع السلوك القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٣٣٩	٠.١١٣	٠.٣١١	٠.٨١٧٥
داخل المجموعات	٣١.٩٦٩	٠.٣٦٣		
المجموع	٣٢.٣٠٨			

يظهر الجدول رقم (١٠) المتعلق بنتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي مع السلوك القيادي السائد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لمؤهل الموظفين في إدراكهم للسلوك القيادي السائد لدى مدراءهم، حيث قيمة (F) المحسوبة (٠.٣١١) أقل من قيمتها الجدولية.

التوصيات:

- في ضوء ما تقدم من نتائج؛ فإن الدراسة توصي بما يلي:
١. زيادة تفويض الصلاحيات وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 ٢. دعم وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
 ٣. تلطيف الجو الأوتوقراطي والمساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجاً ومسؤولية وزيادة التفاهم والتعاون بين العاملين وزيادة الإبداع وزيادة الإنتاج وتحسين نوعية الاهتمام بالعاملين.
 ٤. عقد بعض اللقاءات والندوات بين مدراء المدارس بتنسيق من مديرية التربية والحديث حول هذا الموضوع.
 ٥. تفعيل دور المشرف التربوي في تقديم النصح والإرشاد في هذا المجال للمدراء وخاصة الجدد منهم.
 ٦. محاولة إيجاد علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة الواحدة.
 ٧. تعزيز الخبرات الطيبة في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها.

المراجع

١. شنودة، أميل فهمي. (١٩٩١). دراسة تقييمية ميدانية لدور عضو هيئة التدريس وسلوكه القيادي لأداء أفضل. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثامن لقسم أصول التربية، جامعة المنصورة، مصر.
٢. أحمد، إبراهيم أحمد. (١٩٩٤). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية. دار المطبوعات الجديدة. الإسكندرية: مصر.
٣. علي، زينب محسن. (١٩٨٤). العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن لدى المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.
٤. الهدود، دلال عبد الواحد؛ والجبر، زينب علي. (١٩٨٩). النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت. رسالة الخليج العربي. مجلد (٢٨).
٥. قسطنطين، جورج. (١٩٨١). تأثير أسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسي على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ. دراسات. الجامعة العربية. عمان. مجلد (٨). (٢).
٦. الأفندي، محمد حامد. (١٩٧٦). الإشراف التربوي. عالم الكتب. القاهرة.
٧. حسني، محمد محمود؛ محمود، حسن عبد الملك. (١٩٩٣). ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بنمط السلوك القيادي لمدير المدرسة. مجلة كلية التربية. القاهرة. العدد (٣٤).
٨. الصغير، موزي عبد الرحمن. (١٩٨٤). أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
٩. الخطيب، أمل إبراهيم. (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية (فلسفتها، أهدافها، تطبيقاتها) دار قنديل للنشر والتوزيع.
١٠. عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
١١. القرعان، أحمد الحراحشه، إبراهيم. (٢٠٠٤) الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية

أختي المعلمة/ أخي المعلم

بعد التحية:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان السلوك القيادي لدى مديري المدارس في تربية الأغوار الجنوبية وأثره على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين فقط. لهذا تم بناء استبانة مكونة من أربع وثلاثون فقرة تصف كل منها سلوك معين بدرجات مختلفة (كبيرة جداً، كبير، متوسطة، قليلة) ونظراً لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية، فإننا على ثقة بأنكم ستجيبون بكل دقة وموضوعية على هذه الاستبانة لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة (x) في المربع المناسب بجانب كل فقرات الاستبانة التي ترون أنها مناسبة علماً بأن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

.١

الجنس:

ذكر

أنثى

دبلوم كلية مجتمع

بكالوريوس

دبلوم عالي فأكثر

من ١ - ٣ سنوات

من ٤ - ١٠

من ١٠ فما فوق

المؤهل العلمي

الخبرة:

الباحث:

حسن الدغيمات

الرقم	الفقرة	درجة التأثير			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
١	يعمل على بث روح التعاون في المدرسة				
٢	يفسح المجال للهيئة التعليمية لإبداء الرأي ويفتخرونهم المشورة خلال اجتماعه معهم				
٣	يتهرب من اتخاذ القرارات				
٤	ينسب كل نجاح أو امتياز للمدرسة لشخصه فقط متجاهلاً دور جميع العاملين				
٥	ينفرد بإصدار القرارات دون استشارة العاملين في المدرسة				
٦	لا يكثر لتقصير العاملين جميعاً في أداء العمل				
٧	يرفض مناقشة أعماله أو إبداء الرأي فيها ويعتبرها مضيعة للوقت				
٨	لا يبالي بإنجاز الأعمال بوقتها المحدد				
٩	يقرر كيف يقوم الأعضاء العاملون في المدرسة بواجباتهم				
١٠	يخضع لطلبات أعضاء الهيئة التعليمية الشخصية				
١١	في تعامله مع الهيئة التعليمية يهتم بالواجبات التدريسية دون الاهتمام بمشكلاتهم الشخصية				
١٢	يسمح لجميع العاملين بالخروج من المدرسة في أثناء أوقات العمل بكثرة				
١٣	يحرص على أن يسير العمل في المدرسة وفقاً لرأيه الشخصي				
١٤	يهتم بتنسيق الجهود بين المجتمع المحلي والعاملين في المدرسة				
١٥	يوزع المهام والمسؤوليات بناءً على رأيه الشخصي دون مراعاة قدرات أعضاء الهيئة التعليمية				
١٦	يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية والترفيهية				
١٧	يقضي معظم أوقات العمل المدرسي في إنجاز حاجاته الشخصية				
١٨	يجعل الولاء له معياراً لحصول المعلم على الامتيازات				
١٩	لا يتبع سياسة واضحة ومحددة في سير العمل				
٢٠	يفرض آراءه وتفسيرات في تطبيق الأنظمة والتعليمات على الأعضاء العاملين				
٢١	يتنازل عن جميع صلاحياته لأعضاء الهيئة التعليمية				

				والعاملين كلّ وفق نفوذه	
				يطلب الهيئة التعليمية بتنفيذ الخطط التعليمية دون مناقشتها أو الاستفسار عنها	٢٢
				يرفض التنوع في طرق وأساليب التعلم	٢٣
				يستعمل التقرير السنوي كوسيلة للتهديد والتخويف في تعامله مع المعلمين	٢٤
				يحدد توقيتاً معنياً لإنجاز العمل	٢٥
				لا يفوض صلاحياته للمعلمين	٢٦
				يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	٢٧
				يتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة	٢٨
				يشارك مع المعلمين في حل المشكلات	٢٩
				يعمل على تعزيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية	٣٠
				يراعي الفروق الفردية بين المعلمين ومؤهلاتهم وتخصصاتهم عند توزيع المسؤوليات	٣١
				يعمل على الارتقاء للنمو المهني للمعلمين	٣٢
				يتجنب المواجهة ويترك الأمور تسير بشكل طبيعي	٣٣
				يسمح لجميع العاملين بالمبادرة وطرح الأفكار الجديدة	٣٤