

**الأساليب القيادية السائدة
لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا**

إعداد

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين أ/ سامي سليمان حامد جابر
أستاذ أصول التربية باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

د/ نجلاء محمد حامد

الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية
معهد الدراسات والبحوث التربوية- جامعة القاهرة

الأساليب القيادية السائدة

لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا*

أ.د/نجوى يوسف جمال الدين وأ/ سامى سليمان حامد
ود/نجلاء محمد حامد

مقدمة:

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين الذين يعملون من أجل تحقيق الأهداف التربوية فهي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة في ميادين الحياة كافة بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع، وهنا لابد من وجود إدارة مدرسية قادرة على مواجهة كافة الخلافات والتعارضات بين أعضاء الجهاز الإداري والعاملين فيها، وأن يكون لديها القدرة على خلق جو من التعاون والتآلف بين العاملين في المدرسة.

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الحقل التربوي والتي أكدت على الدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة في حل المشاكل داخل مدرسته، والتي عن طريقها يمكن تطوير الدور القيادي الذي يقوم به المدير، ومن ثم العمل على تحسين العمل التعليمي داخل المدرسة.

والقيادة التربوية الناجحة تحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، فعن طريقها يؤكد مدير المدرسة دوره القيادي، وذلك من خلال ما يستطيع القيام به بكل كفاءة في التعامل مع المواقف التربوية التي تظهر من حين لآخر، وقدرته العالية في استثمار هذه المواقف داخل مدرسته والعاملين فيها وتحويلها من مواقف هدامة إلى مواقف إيجابية تعمل على تطوير وتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة.

ونظراً إلى أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وهذا يعني أنه لا يوجد نمط قيادي ثابت يمكن تعميمه على جميع المدارس، لهذا يعمل كل مدير بالنمط الذي يراه مناسباً حتى يمكن عن طريقه التأثير والسيطرة على الآخرين، لذا نجد أن هناك عدة أنماط للإدارة تستخدم من قبل مدراء المدارس،

(*) بحث مسّئل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفللفة في التربة تخصص أصول التربة.

على الرغم من تعدد الأنماط المستخدمة من قبل مديري المدارس إلا أن التصنيف الشائع للأنماط القيادية يتمثل فيما يلي:

- النمط الدكتاتوري. - النمط الديمقراطي. - النمط الفوضوي.

وهذا يعني أن القيادة التربوية تعتمد على النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة، لذا يجب على المدراء اختيار النمط القيادي الذي يستطيع معه العاملون في المدرسة التعامل مع المشاكل التي تواجههم بشكل مناسب ومن ثم العمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية ككل.

مشكلة الدراسة:

بما أن الاختلافات في وجهات النظر بين العاملين هو أمر طبيعي لا بد منه في كل مؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية نظراً لما تحويه من عدد كبير من العاملين، وكنتيجة طبيعية لاتصالاتهم وتفاعلاتهم بعضهم ببعض، فسوف يكون هناك تباين في الآراء والأفكار بينهم مما يؤدي بدوره إلى حدوث الخلافات بينهم، وهذا يفرض على مدير المدرسة أن يمتلك النمط القيادي المناسب الذي يمكنه من إدارة هذه الخلافات، وتحويلها من خلافات سلبية إلى مواقف إيجابية تعود بالفائدة على المدرسة ومن ثم العملية التعليمية بشكل عام.

وبصدور قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم (وزارة التعليم) تم إلغاء الثانويات العامة وإحلال الثانويات التخصصية بدلاً منها، وجعل عدد سنوات الدراسة في هذه الثانويات أربع سنوات، ثم ثلاث سنوات، وتم فتح بعض التخصصات، مما تطلب الأمر ضرورة وجود إداريين متخصصين في إدارة هذه المدارس، ومن ثم صدور قرار وزير التعليم المرقم ٢٠٤٦ بشأن إعادة تفعيل الثانويات العامة وإلغاء الثانويات التخصصية بشكل تدريجي، الأمر الذي أدى إلى عدم الاستقرار في الجهاز الإداري، والذي قد يكون سبباً في نشوب الخلافات بين العاملين داخل هذه المدارس.

مما يتطلب وجود القائد الذي يلعب دوراً رئيسياً في إدارة هذه الخلافات، فقد يكون القائد منتجاً للخلاف وقد يكون مؤجلاً لحدوثه، حتى يمكن له الاستفادة من نتائجه الإيجابية، وهذا يعني أن حل الخلاف أو إحداثه يفرض على القائد أن يمتلك بعض المهارات والقدرات التي تمكنه من توجيه الخلاف، فإذا كان القائد

يتصف بالموضوعية على حساب الذاتية فسوف يواجه الخلاف وجهة معينة، وكذلك إذا كان يمتلك القدرة على استخدام السلطة فإنه يواجه الخلاف وجهة أخرى. وهناك من يرى أن القائد الذي يمكنه إدارة الخلاف بشكل كفؤ يكون قادراً على تجميع العاملين وتوحيد جهودهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، أما المدير الذي يفتقر إلى مثل هذه القدرات فإنه يكبد المدرسة الكثير من التكاليف نظراً لعدم قدرته على إدارة الخلاف بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا يعني أن إدارة الخلاف بشكل سليم يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها وبدرجة عالية من الفاعلية.

وقد أشارت دراسة فاطمة التاورغي إلى أن هناك ضعف في مستوى القيادة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، وبالتالي ينعكس هذا على أدائهم في إدارة الخلافات بين الموظفين داخل المدرسة مما يكون له آثاره السلبية على المدرسة في تحقيق أهدافها ومن ثم على العملية التعليمية بشكل عام.

كما تبين من دراسة عبد العزيز منصور أن هناك تدنٍ في مستوى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي خاصة في أداء المهام التخطيطية والإشرافية والإنسانية، وهذا قد يكون راجعاً للنمط القيادي المتبع من قبل مدراء المدارس، والذي ينعكس بدوره على نشوب الخلافات بين الموظفين داخل المدرسة. من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة

بنغازي ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس ما يلي :

- ١- ما مفهوم إدارة المدرسة الثانوية في ليبيا ؟
- ٢- ما واقع القيادة التربوية ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيها؟

أهمية الدراسة:

نظراً للدور الذي تلعبه المدارس في بناء المجتمع، فقد أصبح من الضروري اختيار أفضل القيادات التي تأخذ على عاتقها مسئولية إدارتها، وهذا ما يؤكد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأساس نجاحها وتألقها، لذلك فإن تخلف الإدارة في أي مجتمع من المجتمعات يرجع إلى عدم كفاءة القيادة وضعف قدرتها على أداء مهامها ووظائفها بشكل جيد.

هذا ما يزيد من أهمية الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة في إدارة الخلافات بين العاملين سواء في حلها إذا كانت سلبية أو في استئثارها للاستفادة منها في بث الحماس وتشجيع التفكير والإبداع لدى العاملين، لهذا فإن أهمية الدراسة تتبلور فيما يلي:

- ١- العمل على مساعدة مديري مدارس التعليم الثانوي على كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية التي تحدث داخل مدارسهم .
- ٢- محاولة لمعالجة بعض جوانب القصور والضعف لدى المديرين في إدارة مدارسهم.
- ٣- توجه اهتمام المسؤولين عن التعليم في ليبيا على ضرورة اختيار القادة الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة كي يتولوا المناصب القيادية في إدارة المؤسسات التعليمية.
- ٤- تبين الدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.
- ٥- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن التعليم في ليبيا للتخطيط للمستقبل، وتقديم دليل للقيادة يمكن أن يسهم في معالجة الخلافات داخل المدرسة.

أهداف الدراسة:

- لكل دراسة علمية أهداف تسعى إلى تحقيقها، لهذا فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي :
- ١- تعرف إدارة التعليم الثانوي في ليبيا.
 - ٢- تعرف واقع القيادة التربوية ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيها.

حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على دراسة الأساليب القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي ضمن الحدود التالية:
- ١- الحدود الموضوعية: معرفة الأساليب القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.
 - ٢- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.

٣- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على جميع مدارس التعليم الثانوي العام الواقعة في نطاق مدينة بنغازي.

مصطلحات الدراسة:

الأسلوب أو النمط Style:

"هو السلوك الذي يتعاطاه القائد في تعامله مع الأفراد" ويعرف بأنه "القدرة على قيادة جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة أو صائبة وقد تكون أيضاً بين المستويين، وهذا يعتمد على مستوى تمكن المعلم من كفاية القيادة، وهو ما يحتاج إلى خبرة وممارسة فعلية في عديد من المواقف".
بمعنى أنه السلوك أو الطريقة التي يسلكها القائد للتأثير على مجموعة من الأفراد التابعين له لتحقيق هدف معين، وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.

القيادة leadership:

"هي درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية".
أي أنها القدرة على التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف المؤسسة، وفق أساليب وإجراءات معينة يتخذها القائد من أجل قيادة الجماعة.

الأساليب القيادية Leadership:

"هي السلوكيات السائدة على القائد والغالبة في تعامله مع الأفراد والتي تدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها".
أي أنها الأساليب والسلوكيات التي يتبعها القائد في قيادة أفراد الجماعة التابعين له، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

الدراسات السابقة:

- **دراسة سعيد (٢٠٠٤):** هدفت الدراسة إلى تعرف القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، والتركيز على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى:

■ تبرز أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التربوية التي تقود العملية التربوية بشكل فعال نحو الشمول لمختلف أوجه الأنشطة التربوية والتعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة.

■ تبرز أهمية وجود القائد التربوي في مؤسساتنا التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر.

■ تتضح أهمية وجود القائد التربوي في مؤسساتنا التربوية الذي يمتلك مهارة التأثير في الآخرين من خلال القدرة على فهم العاملين معه والتعامل معهم بالمعاملة الحسنة ومراعاة خصائصهم وحاجاتهم وقدراتهم وميولهم

- دراسة فدوى (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تمتع مدراء المدارس الثانوية التخصصية ببعض الخصائص القيادية ومدى دافعية مدرسيها نحو العمل.

واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ إن تمتع مديري مدارس الثانويات التخصصية بالخصائص القيادية موضع الدراسة من وجهة نظر المدرسين ذو مستوى مرتفع بشكل عام، وكذلك في كل مجال من مجالات الخصائص القيادية.

■ يتميز مدرسو المدارس الثانوية التخصصية بمستوى عال من الدافعية للعمل في المجالات التي تم اختيارها بشكل عام وفي كل مجال على حده.

■ وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية ودافعية المدرسين نحو العمل بشكل عام، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من مجالات الخصائص القيادية ومجالات الدافعية فيما عدا مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فلا توجد بينه وبين مجال التنافس علاقة ذات دلالة إحصائية.

- دراسة بشير (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس بشكل عام، بالإضافة إلى مستوى القيادة التربوية في المجالات الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال.

وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٨) مديراً ومديرة مدرسة موزعين على جميع المؤتمرات الشعبية الأساسية بشعبية طرابلس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- كان مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس بشكل عام جيد.
- حصل مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس على مستويات قيادية تربوية متفاوتة نوعاً ما وفق مجالات الاختبار وكانت على النحو التالي مجال الموضوعية جيد جداً، مجال استخدام السلطة مقبول، مجال المرونة جيد جداً، مجال فهم الآخرين جيد، مجال معرفة مبادئ الاتصال جيد.
- دراسة نواف (٢٠٠٨): هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية، وتوزيع السمات الشخصية (حسب مقياس جوردين للسمات) لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، وكذلك الروح المعنوية لدى المعلمين، وإذا ما كانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم الأنماط القيادية التي يستخدمها مدراء المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.
- أن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة وفقاً لمقياس جوردين للسمات، من وجهة نظر المعلمين.
- الروح المعنوية السائدة لدى معلمي مدارس التعليم المتوسطة بالطائف كانت مرتفعة.
- أن الأنماط القيادية المجتمعة والسمات الشخصية المجتمعة تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.
- دراسة أحمد (٢٠٠٠): هدفت الدراسة للتعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أكثر أنماط السلوك كان النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل، والسلطة، والاعتبارية.
- أن أقل أنماط السلوك كان النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة.

- دراسة البرتو (٢٠٠٧): هدفت الدراسة لتعرف الآثار المترتبة عن غياب القيادة المتعددة الثقافات في إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد العليا في البرازيل، حيث قام الباحث بإجراء مقارنة بين طلبة الدكتوراه والماجستير في هذه المعاهد، الذين يتبعون القيادة متعددة الثقافات، وكذلك الذين يتبعون القيادة ذات الثقافة الواحدة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأشخاص الذين يتبعون القيادة متعددة الثقافات عادة ما يكون القائد يتبع النمط التحويلي في القيادة.
- أن الأشخاص الذين يتبعون القيادة ذات الثقافة الواحدة عادة ما يكون القائد يتبع النمط الدكتاتوري في القيادة.
- أن الأشخاص الذين يتبعون القيادة ذات الثقافات المتعددة يخلقون بيئات متعددة، وتوصل لحل مشكلة الصراع التنظيمي.

■ أن الأشخاص الذين يتبعون القيادة ذات الثقافة الواحدة والتي تدعم الجمود في العمل، وعدم القدرة على حل المشاكل، بل تزيد من الضغوطات عليها.

- دراسة إعجاز، وأوزما (٢٠١٠): هدفت الدراسة لإيجاد العلاقة بين أنماط القيادة المتوجه نحو الأشخاص والمتوجه نحو العمل، والتعرض بين العمل والعائلة، وتم إجراء المسح الشامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الصراع بين الأسرة والعمل هو أحد مصادر الإجهاد في أماكن العمل.
- يقل الصراع بين العمل والأسرة بالنسبة للمدرسين الذين يواجهون مدراء ذو توجه نحو الأشخاص.

■ يزيد الصراع بين العمل والأسرة عندما يواجهون مدراء ذو توجه نحو العمل.

- دراسة إعجاز وآخرون (٢٠١٠): هدفت الدراسة لتعرف العلاقة بين الأنماط القيادية والخصائص الديموغرافية لدى المدرسين في المدارس الابتدائية والثانوية في باكستان.

واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ أن مدرسي المرحلتين الابتدائية والثانوية يستخدمون أنماط القيادة بالمشاركة والتفويض في أغلب الأحيان، ثم أنماط القيادة ذات الاتجاه نحو الأشخاص ونحو العمل وبالإقناع، وأخيراً بالتوجيه.

■ أن مدرسي المدارس الثانوية يفضلون استخدام نمط القيادة المتجه نحو الأشخاص ونمط القيادة بالمشاركة أكثر من مدرسي المدارس الابتدائية، والمدرسين الأكبر سنًا يفضلون استخدام نمط القيادة بالإقناع أكثر من الخبرة في القيادة.

- دراسة ليسا (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط قيادة المديرين والرضا الوظيفي للمدرسين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ لا توجد أي اختلافات ذات أهمية لنمط القيادة لدى المديرين تعزى لمتغير العمر.

■ لا توجد أي اختلافات بين نمط القيادة وجنس المدير (ذكر، وأنثى).

■ لا توجد أي اختلافات بين نمط القيادة ومدة خدمة المدير.

■ أن القيادة تؤثر على رضا المدرسين وظيفياً عن طريق التمكين (التشجيع) للمدرسين.

■ أن المدرسين هم أكثر رضا عن القائد التحويلي، وأقل رضا عن القائد العاملي.

■ لا توجد أي اختلافات بين مدرسي المدارس الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية.

- المدرسون الذين يحملون شهادة البكالوريوس يرون مديريهم مبدعين أكثر من المدرسين الذين يحملون شهادة الماجستير.
- دراسة أديمي (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية المتقدمة والمستخدمه في تحسين وظائف المدرسين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - أن أكثر الأنماط القيادية السائدة في هذه المدارس هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الدكتاتوري، يليه النمط الترسلّي.
 - أن النمط الدكتاتوري هو النمط الذي يحقق أفضل النتائج مقارنة مع الأنماط الأخرى.
- دراسة ميتزي (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية وإنجاز الطلاب الذين ينحدرون من دول ناطقة بالأسبانية، وقد أجريت الدراسة على أربعة أنواع من المدارس وهي (المدارس العامة، والمدارس البديلة، والمدارس المجازة، والمدارس المتصلة). واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى:
 - أن المدارس العامة هي أقل نسبة في ترك الطلاب للدراسة، وأكبر نسبة في نجاح الطلاب، يليها المدارس المتصلة، ثم المدارس المجازة، وأخيراً المدارس البديلة.
 - أن أنماط القيادة السائدة لدى المديرين في المدارس العامة والمدارس البديلة هي نفس الأنماط المتمثلة في (النمط البنيوي، ونمط الموارد البشرية، ونمط السياسي، ونمط الرمزي، ونمط المزيج)، أما أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المجازة هي (النمط البنيوي، ونمط الموارد البشرية، ونمط الرمزي)، أما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتصلة هي (نمط الموارد البشرية، والنمط الرمزي).
 - لا توجد أي علاقة بين أنماط قيادة مديري المدارس ومعدلات التخرج أو ترك الدراسة من قبل الطلاب.
- دراسة تينا (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان نمط القيادة ومناخ المدرسة مؤشرات تنبؤية عن تحصيل الطالب أولاً، وقد تم اختيار

تسع مدارس بشكل عشوائي من كل منطقة من المناطق الريفية، وشبه الحضرية، والحضرية، ضمن نطاق ولاية فرجينيا.

وتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

■ أن أكثر أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس هو النمط التحولي، ويليه النمط التعاملي.

■ أن المناخ المدرسي السائد في المدارس هو المناخ المفتوح، يليه المناخ المنفصل، ثم المناخ المتصل.

■ لا يوجد أي اختلاف في المناخ المدرسي بين المدارس في المناطق الثلاث (الريفية، شبه حضرية، الحضرية).

- دراسة كاثلين (٢٠١١): هدفت الدراسة للتعرف على نمط القيادة المدرك ذاتياً عند المديرين في عصر المحاسبة (المسؤولية)، حيث صنفت أنماط القيادة إلى تعاملتي (تفاعلي)، وتحولي، ومطلق الحرية، وعلاقتها بالمتغيرات الديموغرافية كجنس المدير، عرقه، سنوات خبرته، نوع المدرسة، ترتيب المدرسة، الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمدرسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ أن المديرين يدركون بأن النمط القيادي السائد لديهم في إدارة مدارسهم هو النمط التحولي، ويليه النمط العاملي، ثم نمط مطلق الحرية.

■ وجود اختلافات بين المتغيرات من حيث الجنس والعرق ومستوى المدرسة والوضع الاقتصادي والاجتماعي للمدرسة في تحديد النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة.

■ لا يوجد أي تأثير لسنوات الخبرة على النمط القيادي لمدير المدرسة.

- دراسة شيري (٢٠١١): هدفت الدراسة للتعرف على نمط القيادة والثقافة السائدة في المدارس الناجحة في المناطق الريفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

- إن الإدراك العام بنمط القيادة والثقافة في المدارس المتحصلة على المرتبة الأولى الناجحة في المناطق الريفية في جورجيا بأنه نمط تحولي، يليه النمط التعاملية.
- أن مديري المدارس الإعدادية يدركون قيادتهم على أنها تعاملية، أكثر مما يرى مديري المدارس الابتدائية.
- أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أن نمط قيادتهم نمط تحولي على عكس مديري المدارس الإعدادية.
- أن هناك اختلاف بين المدرسين والمديرين نحو نمط القيادة في المدارس الابتدائية، حيث يرى المديرين بأنه نمط تحولي، بينما يرى المدرسين بأنه نمط مطلق الحرية.
- أن هناك اختلاف بين المدرسين والمديرين نحو نمط القيادة في المدارس الإعدادية، حيث يرى المديرون بأن قيادتهم تعاملية، بينما يرى المدرسون بأن قيادة مدرائهم قيادة تحولية.

إدارة المدرسة الثانوية في ليبيا:

عانت الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وغيرها من المراحل الدراسية في ليبيا الكثير من المشاكل والصعوبات ومرت بفترات عصيبة حتى أخذت مكاناً لها في العملية التعليمية في ليبيا.

ومنذ عام ١٩٦٩ أصبحت إدارة المدرسة الثانوية تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، ومرت بالعديد من التطورات والتغيرات وذلك لارتباطها بالجانب السياسي للبلاد دون الأخذ في الاعتبار حاجات وإمكانيات البلاد، حيث أصبحت المدارس الثانوية ذات طابع عسكري أكثر من كونها مؤسسات تربوية تعمل على تربية النشء وإعدادهم الإعداد الأمثل حتى يكونوا أفراداً صالحين ومؤهلين لتولي المناصب القيادية في البلاد، فسياسة حكم الفرد التي كانت سائدة في قيادة البلاد، كانت تعمل على عسكرة التعليم وخاصة التعليم الثانوي، فتحوّلت المدارس والمؤسسات التربوية الثانوية والمتوسطة بشكل عام إلى ثكنات عسكرية، حيث أصبحت المدارس الثانوية في ذلك الوقت تسمى (بالتكنات التعليمية). وعلى من يقوم بإدارتها لا بد أن يكون من الضباط العسكريين.

ولكن بعد أن تعالت الأصوات المطالبة بتغيير سياسة التعليم وبعد الفشل الواضح في عسكرة التعليم الثانوي الذي ابتليت به الدولة في ذلك الوقت بعد فشلها في الحرب التي أعلنت على دول الجوار خاصة تشاد، وتم أسر العديد من طلاب الثانوية الذين تم الزج بهم في هذه الحرب، تم اتخاذ بعض الإجراءات من أجل إضفاء الصبغة المدنية على التعليم الثانوي في البلاد، غير أن سياسة عسكرة التعليم الثانوي لم يتم القضاء عليها بشكل نهائي، وأصبحت مدارس مدنية على أن تدرس فيها التربية العسكرية، وأن تعمل على غرس وتمجيد نظام الحكم السائد، فتم تغيير النظام الإداري الذي من المفترض أن يسود المدارس الثانوية أسوة بالدول الأخرى، فأصبحت تسمى بالجامهيريات المصغرة بدلاً من المدارس، وأن تقوم بقيادتها مجموعة من الأفراد تسمى باللجنة الشعبية للجامهيرية المصغرة، كما تم النص عليه في ٢ مارس، الذي عرف بإعلان قيام سلطة الشعب، وأصبح هذا النظام سائداً حتى عام (٢٠٠١-٢٠٠٢)، بعد أن تم تطبيق نظام الثانويات التخصصية الواردة في البنية التعليمية الجديدة والتي تم اعتمادها عام ١٩٨٢.

وبصدور قرار اللجنة الشعبية العامة (رئاسة الوزراء ٢٠٠٦) تم إجراء العديد من التغييرات في الهيكل الإداري في المدارس الثانوية، على أن يتم تسمية المدارس بالمؤسسات التعليمية، ومدير المدرسة، بمدير المؤسسة التعليمية، يتولى إدارة المؤسسة التعليمية، وإذا كانت المدرسة تقدم خدمات في الفترة المسائية يتم تكليف نائب مدير المؤسسة التعليمية من نفس الجهة التي تتبع لها المؤسسة التعليمية. ويختص مدير المؤسسة التعليمية بتسيير مهامها التعليمية الأساسية، وتسيير شؤونها الإدارية والمالية.

ويشترط فيمن يكلف بإدارة مؤسسة تعليمية أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي وخبرة في مجال التدريس لا تقل عن (١٧) سنة، أو حاصلاً على إجازة التدريس مع خبرة عملية في مجال التدريس لا تقل عن (٢٠) سنة، وتطبق نفس الشروط على من يكلف نائباً لمدير المؤسسة.

مفهوم القيادة التربوية:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ومتشابكة وهي واحدة من الظواهر التي يصعب وضع تعريف محدد لها وذلك لعلاقتها المباشرة بالسلوك الإنساني الذي يتصف بالتعقيد والتغير المستمر، فالإنسان يسعى دائماً إلى إشباع حاجة ما أو تحقيق هدف معين وذلك من أجل الحفاظ على كيانه واستمرار بقائه، ولكن مع مرور الزمن أصبح الإنسان يدرك أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها بجهود فردية بل لابد من وجود تعاون مع أفراد آخرين من أجل تحقيق هذه الأهداف من هنا بدأت تتكون الجماعات الإنسانية لتحقيق أهداف يتطلب إنجازها مجموعة من الأفراد، لذا زادت أهمية العمل الجماعي، الأمر الذي يتطلب تنسيق الجهود وتحديد المهام، وهذا يتطلب وجود شخص يقوم بتنسيق الأعمال وتوزيع الأدوار بين أفراد المجموعة الواحدة.

لهذا تُعد القيادة إحدى الظواهر الاجتماعية التي يصعب وضع تعريف محدد لها، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر بين العلماء والباحثين الذين اهتموا بدراسة هذه الظاهرة، لذا ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما يلي: هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

عرفها علي (٢٠٠٦) بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

عرفها (ريشارد 2000) "هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وعلى القائد أن يمتلك بعض المهارات التي تمكنه من قيادة الجماعة".

وقد عرفها سامي (٢٠٠٤) بأنها "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل عملها".

بينما يعرفها عبد الغفار وآخرون (٢٠٠٢) بأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدرّكهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية"

وعرفها فان هو رن وبراسكي (٢٠٠٩) بأنها "هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سبباً في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. ويعد التوجيه Directing هو جوهر عملية القيادة ".
في حين عرفها ليندساي (2010) هي أعطى المسؤولية من قبل أشخاص آخرين لفعل بعض الأشياء والبدء بالتعايش معها بشكل جيد.
عرفها أدييم (2010) هي عمليات التأثير في نشاطات مجموعة من الناس، وهذا التأثير يزيد من تطوير وتحسين تحقيق الأهداف.

وتعرف الدراسة الحالية القيادة التربوية بأنها عملية التأثير في الآخرين من خلال توجيه سلوكهم وتنسيق الأعمال وتوزيع الأدوار بينهم حتى يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية وعلى درجة من الدقة.

أنماط القيادة التربوية:

تتعد السلوكيات والممارسات التي يسلكها قادة المدارس، فينتج عنها طابع معين يجعلها تنصف بصفات أو خصائص معينة تسمى أنماطاً، وهذا يعني أن القادة لا يسلكون نمطاً واحداً في إدارة مدارسهم، بل يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر، ويرجع ذلك إلى اختلافهم في تعاملهم الشخصي والمهني ووسائلهم التربوية، ونتيجة اختلاف فلسفتهم وإعدادهم وتدريبهم وإلى نظرتهم للإدارة، لهذا فهي متعددة تختلف باختلاف القائد والعاملين ومن هذه الأنماط ما يلي:

- النمط الدكتاتوري (السلطي):

في هذا النمط يكون القائد متسلطاً ومستبداً، فهو مركز اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، ولا يأخذ في الاعتبار آراء العاملين معه، فهو غالباً ما يرسم الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المدرسة، وبالتالي يعمل على وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد طرق تنفيذها حتى تتحقق هذه الصورة، فهو يدير المدرسة تبعاً لرغباته الخاصة، فهو المسئول عن صنع القرارات.

وفي هذا النمط يقوم القائد بالتفتيش ومراقبة كل كبيرة وصغيرة في المدرسة، وبالتالي محاسبة كل من لا يقوم بتنفيذ القرارات التي يصدرها، وهذا يعني أن القائد لا يهتم بحاجات العاملين، وكل ما يهمله هو إنجاز وتنفيذ الأعمال المنوطة بهم من أجل ضمان سير العمل بالشكل الذي يريده القائد.

ومن خصائص القائد المتبع لهذا النمط ما يلي:

- القائد هو الذي يملئ جميع خطوات العمل على العاملين دون استشارتهم.
- يكون القائد علاقات شخصية مع بعض الأفراد العاملين معه في المدرسة.
- يقوم القائد بمدح أو نقد العاملين في المدرسة دون توضيح الأسباب.
- القائد هو الذي يضع سياسة عمل المدرسة، دون مشاركة العاملين في وضع هذه السياسة.

وأضاف نواف كنعان:

- محاولة بعض العاملين في المدرسة الحصول على اهتمام القائد والتقرب إليه وإرضائه حتى ولو كان هذا الأمر على حساب زملائهم.
- يحاول بعض العاملين في المدرسة السيطرة على زملائهم، لكسب ثقة القائد.
- كثرة الدس والوشاية والتكذبات والمشاحنات بين العاملين في المدرسة.
- إشاعة الكراهية بين أفراد المدرسة والنقد اللاذع لبعضهم.
- قبول رأي القائد حتى ولو كان خاطئاً وعدم القدرة على معارضته.
- غياب التعاون بين العاملين، والعمل في جو يسوده الخوف والقلق وعدم الأمان.
- فالقائد الدكتاتوري يعتقد أن القيادة هي تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة وأن يعلم العاملون معه بما يجب عليهم عمله وكيفية أداء هذا العمل، فالقيادة في نظر هذا القائد هي عملية إصدار القرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من التنفيذ.

- النمط الديمقراطي (التشاركي):

يعتمد هذا النمط من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه التي تعمل على إشباع حاجاتهم وخلق الروح المعنوية وحل مشاكلهم، فضلاً عن كونها تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات والمشاركة في صنع القرارات، فهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، إذا رأى فيهم القدرة على ممارستها بحكم خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للقيام بالمهام القيادية الهامة.

وهذا يعني أن هذا النمط يقوم على احترام شخصية الفرد وينظر إليه على أنه الوسيلة والغاية، وأن القرار النهائي هو للأغلبية دون تسلط أو خوف، فالقائد الديمقراطي هو الذي لا يفرض رأيه على الآخرين بل يشجعهم على إبداء رأيهم ويناقشهم ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح الحلول والبدائل المناسبة لها.

ومن مزايا هذا النمط ما يلي:

- اهتمام القائد بمروؤسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا مجرد أدوات للعمل وأن يكون حريصاً على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم وأن لا يكون ذلك على حساب العمل التربوي الرسمي.
 - خلق جو عمل يسوده التفاهم والوئام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون يعمل بكل تفان وإخلاص.
 - العمل على تنمية القيادات في المستويات الدنيا للمدرسة، وتضفي على العاملين فيها شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية.
 - إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة حماسهم لتنفيذ هذه القرارات نتيجة لارتفاع معنوياتهم.
 - شعور العاملين بالثقة بالنفس، والاعتزاز بثقة القائد، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
 - تقوية شعور الانتماء والالتزام للمدرسة والعمل بروح الفريق.
- ومن عيوب هذا النمط القيادي ما يلي:
- أن المشاركة كركيزة أساسية للنمط الديمقراطي تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، والمشاركة ينظر إليها بعض القادة كغاية وليس وسيلة في حد ذاتها لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.
 - أن القيادة الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مروؤسيه وتبادل الرأي معهم، أسلوب غير عملي، ولا يتلاءم مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.
 - أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى الرفع من روحهم المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية، وبالتالي عندما يصرف القائد

اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه، يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجهم.

- إنه نمط متغير ويحتاج إلى وقت طويل من أجل اتخاذ قرار بصدد مشكلة معينة، الأمر الذي قد يترتب عليه ظهور العديد من المشاكل الناتجة عن طول وقت حل المشكلة الأولى.

وفي هذا النمط من القيادة يعطي القائد الكثير من وقته في تخطيط العمل وتقويمه مع كل الأفراد الذين قبلوا تحمل المسؤولية لتنمية ناحية من نواحي العمل بالمدرسة، ويعتبر القائد نفسه في هذا النمط أن من واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما يقومون بعمله، والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل، كما يقوم بمساعدتهم على تنفيذ خططهم وتقويمها.

- النمط الترسلّي (الفوضوي):

في هذا النمط يتخلى القائد عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، بمعنى أن القائد يتخلى عن المنصب القيادي عن طريق تفويضه السلطة لفرد آخر في جماعة العمل، وعادة ما يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد المدرسة فيترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه، كما يتركهم يواجهون حل المشكلات بمفردهم ويتهرب من تحمل المسؤولية، فينجم عن ذلك افتقار المدرسة والأفراد للضبط والتنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قيادتها، وبالتالي صعوبة توجيهها نحو تحقيق أهدافها.

ومن خصائص القائد التربوي وفقاً لهذا النمط ما يلي:

- يتخذ القائد قراراته اعتباطاً بلا تخطيط أو هدف أو بيئة.
- يمارس العاملون صلاحياتهم دون وعي أو مشورة منه.
- لا ينطلق القائد من فلسفة تربوية، أو وعي فكري في قيادته للمدرسة التي عهدت إليه أمانتها.
- يتصرف بالمزاجية والفوضوية.
- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله.
- يؤمن بالوساطة والمحسوبية وإعداد الولاة في حل مشكلاته وتأكيد دوره.
- فالقائد التربوي وفقاً لهذا النمط يرى أن القيادة هي إعطاء العاملين الحرية الكاملة، وترك برنامج المدرسة يسير وفق ما يراه العاملون أثناء قيامهم بعملهم وتبصرهم بمشكلاته.

غير أن هذا النمط من القيادة قد يكون أكثر فائدة في المؤسسات التي تمتلك عاملين على مستوى عال من الكفاءة، كذلك عند اختيار القائد للشخص الذي سوف يفوض له السلطة يجب أن يكون على أساس الصحة والموضوعية نتيجة معرفته بكفاءته وخبرته.

– القيادة التبادلية Leadership Exchange:

يقوم هذا النمط من القيادة على التبادل القائم بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يعمل وفق هذا النمط على تشجيع وتقوية العلاقة بين العاملين والمدرسة، وذلك من خلال اعتماد القائد على أسلوب الثواب والعقاب.

ويرى بيالديجو (2003) أن القيادة التبادلية هي النمط القيادي الذي يتولى القائد بمقتضاه تحديد الأدوار والمتطلبات اللازمة لإتمام المهام المطلوبة مع قيام القائد بتحديد الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات ورغبات المرؤوسين في حالة إتمام المهام المنفق عليها

وهذا يعني أن القائد وفق هذا النمط يعتمد على النتائج بشكل كبير، فهو يركز على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين ويضبط أعمالهم حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم ويتأكد من سير الأعمال بالشكل المطلوب، وذلك من خلال منحه الجوائز والمكافآت أو العقوبات بالاعتماد على كفاءة الأداء للعاملين معه، وبناءً على ذلك يرى رونالد (2010) أنه في هذا النمط من القيادة:

- عادة ما يكون العاملون أصحاب إنتاجية عالية.
- غالباً ما تصرف المكافأة على قدر الإنتاج.
- العاملون الأقل إنتاجية، هم أقل مردود، وأقل مكافأة.
- ومن أهم ما يميز القائد في هذا النمط القيادي أنه "محاور جيد بحيث أنه له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليديروا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف نقاط القوة والضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم".
- ومن أهم عوامل نجاح النمط التبادلي القيادي كما حددها (باس) فيما يلي:

- **المكافأة المشروطة:** بما أن القيادة التبادلية هي عملية تعزيز إيجابي تتم باتفاق القائد مع مرؤوسيه على أداء مهام معينة كي يحصلوا على المكافأة المتفق عليها، وهذا يعني أن المكافأة والعقاب هي من أهم أبعاد القيادة التبادلية.
- **الإدارة بالاستثناء:** وهذا يعني أن القائد وفق هذا النمط القيادي لا يتدخل في سير العمل من قبل المرؤوسين مادام هناك معايير للأداء يقيم بموجبها القادة سير عملية التنفيذ، وعندما يكتشف القائد أن هناك انخفاضاً في مستوى الأداء أو هناك تقصيراً في جانب معين يتطلب منه التدخل وذلك من خلال استخدام أسلوب العقاب.

القيادة التحويلية:

- يعرف هذا النمط من القيادة بأنه " النمط القيادي القائم على قدرة القائد على إبداع جو من الود والقبول والدافعية بين العاملين في المدرسة باتجاه المهنة والمدرسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل".
- يقوم هذا النمط من القيادة على مبدأ التغيير المستمر في المدرسة، بمعنى نقلها من حالتها الراهنة إلى الحالة المثلى، وهي مظهر من مظاهر القيادة الإيجابية الذي يقوم على أساس تحديد نمط الاتجاهات للناس وفقاً لمبدأ المشاركة. والقادة التحويليين يؤمنون بقوة قناعاتهم ويوضحون تماماً رؤيتهم للمستقبل بشكل يجعل أتباعهم يبنون قناعاتهم الراسخة كما يفعلون هم أنفسهم وبذلك يضمنون فرصاً أكبر للنجاح.
- ويركز هذا النوع من القيادة على سلوك القائد وتصرفاته والمتمثلة فيما يلي:
- إدراكه الحاجة إلى التجديد والتغيير نحو الأفضل.
 - إيجاده لرؤية ورسالة واضحة ومحددة.
 - إحداثه التغيير الإيجابي في المدرسة التي يقودها.
 - يتوافر لديه معايير مرتفعة للنجاح.
 - إدارته للعاملين وتزويدهم بالمعاني والقيم.
 - عمله على نقل مرؤوسيه نقلة حضارية.
- ومن أهم سمات هذا النمط من القيادة ما يلي:

- تعتمد القيادة التحويلية على مبدأ المنافسة بين العاملين، كما يعمل على دعم تطورهم والرفع من مستوى أدائهم للوصول إلى أقصى درجات الأداء، وإكسابهم الثقة بأنفسهم.
- يلتزم بجوانب العمل المتقن متمثلاً في العدالة وصدق التعامل واحترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح.
- الاهتمام بعمليات تقييم العاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين وأيضاً الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
- أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازناً مع الإنتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين وأن لا يكون التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر.
- للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المدرسة من خلال تعاملها الواعي والإيجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.
- أن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى المدارس الوصول إليها وتحقيقها من خلال وسائل متعددة، لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي مستقبلاً.
- الاهتمام ببناء القيادة البديلة وهذا أمر مهم جداً لاستمرارية عمل المدرسة بوتائر عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن سلس ومقنع للجميع ولا يؤثر الحساسيات بسبب محاباة أفراد معينين، أي أن يتم التركيز على الكفاءة.

العوامل المؤثرة في القيادة التربوية:

هناك عدة عوامل تؤثر على العملية القيادية، سواء أكانت هذه العوامل تتعلق بالقائد نفسه، أم بالمرؤوسين، أم بالموقف، ومن هذه العوامل ما يلي:

- العوامل الخاصة بالقائد:

إن سمات القائد الفطرية كانت أو المكتسبة تؤثر في فاعلية القائد، وفي مدى تأثيره في سلوك أتباعه وعلى بقية عناصر الموقف القيادي، ويدخل ضمن هذه السمات (جنس القائد، عمره، طوله، وزنه، مدى ثقته بنفسه، قوة إرادته، قدرته على ضبط ذاته، قدرته على تطبيق الأسس والأساليب الإدارية في قيادته للجماعة).

وهذا يعني أن هناك عدة عوامل تؤثر في سلوك القائد منها ما يلي:

- **القيم التي يؤمن بها القائد:** إن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها القائد لها تأثير كبير في اختيار النمط الذي سوف يتعامل به القائد مع مرؤوسيه.
- **ميول القائد الشخصية:** إن الميول والاتجاهات التي يؤمن بها القائد تلعب دوراً كبيراً في اختيار القائد للنمط الذي سوف ينتهجه سواء أكان النمط ديمقراطياً، أم تسلطياً، أم فوضوياً.
- **ثقة القائد بمرؤوسيه:** إن القادة يختلفون في درجة الثقة بمرؤوسيه، وهذا الاختلاف في درجات الثقة يفرض على القائد أن يتبع النمط القيادي المناسب مع مرؤوسيه.

- العوامل الخاصة بالعاملين:

هناك مجموعة من العوامل الخاصة بالعاملين يمكن أن يكون لها تأثير في اختيار القائد للنمط القيادي في قيادة المجموعة منها:

- درجة تماسك الجماعة.
 - مدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب.
 - قدرات أعضاء الجماعة ودوافعهم وإنتاجيتهم.
 - نظرة الأعضاء لأنفسهم وثقتهم بمقدراتهم.
 - مدى إدراك المجموعة لأهداف المدرسة والتوحد معها.
 - توافر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- وهذه العوامل تختلف من فرد لآخر، وهذه الاختلافات هي التي تجعل القائد يختار النمط القيادي الذي يراه مناسباً في قيادته للمجموعة.

- العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة من العوامل الموقفية التي تجعل القائد يتبع نمطاً قيادياً لإدارة المجموعة بالشكل الذي يراه مناسباً لبلوغ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها منها:

-**القيم والتقاليد السائدة في المدرسة:** بمعنى أن لكل مدرسة قيماً وتقاليد سائدة بين الأفراد الذين يعملون بداخلها، لهذا فإن أي قائد جديد يعرف وبسرعة أن هناك أنماطاً سلوكية سائدة ومقبولة بين أفراد المدرسة، وهذا يفرض عليه إتباع نمط لا يتناقض مع هذه القيم وحتى لا يخلق لنفسه الكثير من المشاكل والعراقيل في قيادة المدرسة.

- **كفاية جماعة المدرسة:** هذا يفرض على القائد قبل أن يفرض سلطات اتخاذ القرارات أن يأخذ في الاعتبار مقدار كفايات أفراد المدرسة الذين يعملون معه. طبيعة المشكلة ذاتها: إن المشكلة نفسها التي يسعى القائد إلى حلها تفرض عليه مدى مقدار مشاركة العاملين معه في حلها، وبالتالي إذا كانت المشكلة خارج نطاق إمكانيات وقدرات المرؤوسين فإن ذلك يسبب لهم نوعاً من الإحباط، فإذا أوكلت إليهم فإن ذلك يؤدي إلى نتائج عكسية لمشاركة المرؤوسين.

ومع تعقد المنظمات الحديثة وتقدم التكنولوجيا أصبحت عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أمراً ضرورياً لأن الأمر قد يتطلب إشراك عدد كبير من الأخصائيين في حل هذه المشاكل، كل ذلك يفرض على القائد اختيار النمط المناسب لقيادة مدرسته.

- **الضغوط الزمنية:** يعد عامل الزمن من أكثر العوامل تأثيراً على القائد، وهذا يعني أن القائد لا يعتمد على الآخرين في اتخاذ القرارات ذات الطابع السريع والمباشر.

كذلك كلما اتسمت الأوضاع في المدرسة بالاستقرار المستمر كلما اتجه القائد إلى اختيار النمط التشاركي في اتخاذ القرارات، وكلما كانت المدرسة تتصف بالنزعات وعدم الاستقرار كلما اتجه القائد إلى الاعتماد على نفسه أو استخدام السلطة (النمط التسلطي).

كما أنه توجد عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في القيادة التربوية بشكل عام وعلى المدرسة بشكل خاص ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من مركزية أو لامركزية واستقلال وصلاحيات لسلطات الحكم المحلي.
- مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلبة من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا به في خدمة أبنائهم ومجتمعهم.
- طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح به لمديريات أو مراقبات التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم.
- نوعية التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية.
- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية، ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة، ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية إدارة التعليم ولتفويض بعض الاختصاصات الإدارية للوحدات المدرسية.
- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال قادة المدارس التابعة لها.
- مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة ومدى كفاءة العاملين من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال الإدارية ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة.
- مدى ما يمتلكه قادة المدارس من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعملهم ورغبتهم في إشراك العاملين في مسؤوليات وسلطات إدارية.

الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة:

لمناسبة أهداف الدراسة فقد وجد الباحث أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب فعن طريقه يتم التعرف على آراء، واتجاهات، ومعتقدات، وقيم، ودوافع سلوك أفراد المجتمع اتجاه قضية ما، أو حدث معين، وفي هذا النوع من مناهج البحث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المبحوثين، ويُعد هذا الأسلوب أكثر ملائمة للبحوث الوصفية، أو التنبؤية. صدق الاستبيان.

ويعرف الصدق بأنه "مدى نجاح الاختبار في القياس، والتشخيص، والتنبؤ بميدان السلوك الذي وضع الاختبار من أجله، أي أن الاختبار صادق لأنه يقيس ما وضع لقياسه".

وقد اعتمد الباحث على الصدق الظاهري، حيث قام بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين ومن ذوي الخبرة في الجامعات المصرية، وجامعة بنغازي (ليبيا)، يطلق عليهم المحكمين.

وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون أهمية إعادة صياغتها حتى تلائم الغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى حذف بعض الكلمات التي رأى أنها لا تعطي أي إضافة على العبارة، وأن تكون الإجابة على الاستبيان بثلاثة بدائل (أوافق، أحياناً، لا أوافق)، حيث أعطيت الإجابة، أوافق (٣)، أحياناً (٢)، لا أوافق (١)، وانتهى الاستبيان إلى الصورة النهائية والتي تم تطبيقها على أفراد الدراسة.

ثبات الاستبيان:

يعد الثبات شرطاً ضرورياً لمعرفة مدى دقة المقياس في جمع البيانات، لذا فإن مصطلح الثبات يعني مدى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه، فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المبحوثين، وتوجد عدة طرق لقياس معامل الثبات، منها الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة الصور المتكافئة، وطريقة التجزئة النصفية، معادلتا كود وريتشارد سون، بالإضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ التي اعتمد عليها الباحث لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ حجمهما (٢٥) معلماً ومعلمة، حيث وصلت قيمة ثبات الاستمارة (٠.٨٨)،

وهذه القيمة تدل على ثبات الاستبيان وموضوعيته وصلاحيته لتحقيق أهداف الدراسة.

عينة الدراسة الميدانية:

يقتضي تحقيق أهداف الدراسة سحب عينة من أفراد المجتمع الأصلي المعلمين، في المدارس الثانوية الحكومية، بمدينة بنغازي، وتم اختيار عينة الدراسة بعد إجراء عدة خطوات هي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي، وقد حصل الباحث على البيانات الخاصة بعدد مدارس التعليم الثانوي العام وعدد معلمي هذه المدارس من إدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم بنغازي للعام ٢٠١٢ / ٢٠١٣، وتتكون مدينة بنغازي من سبعة مكاتب تعليمية هي:

- ١- مكتب البركة. ٢- مكتب بنغازي المركز. ٣- مكتب السلاوي.
- ٤- مكتب سلوق. ٥- مكتب سيدي خليفة. ٦- مكتب المقرون.
- ٧- مكتب قمينس.

وقد بلغ عدد المعلمين في هذه المدارس (٣٨٩٢)، موزعين على المدارس التابعة للمكاتب التعليمية السبعة، ووفقاً لجدول (كريجسي ومورجان) Krejci and Morgan تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المعلمين بلغ حجمها (٣٥٠) معلم ومعلمة.

جدول (١)

عدد الاستثمارات الموزعة على المعلمين

الموزعة	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالحة
٣٥٠	٥	٣٤٥	٣	٣٤٢

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٤٢) معلماً ومعلمة، موزعين على مختلف مدارس الثانويات العامة بمدينة بنغازي، أي بنسبة مئوية (٨.٧٩) من مجتمع الدراسة الأصلي.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، ثم إدخالها، بعد ترميزها إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي تعرف باسم (SPSS)، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل اختبار ألفا كرونباخ، لحساب ثبات أداة الدراسة، لمعرفة مدى الاتساق بين العبارات المكونة للاستبيان، عن طريق حساب متوسط الارتباطات بين عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخراج ترتيب الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.
- تم استخدام اختبار كولموغوروف سميير نوف Kolmogorov Smirnov، للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- تم استخدام اختبار مان وتي Mann – Whitney، للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات، ويرمز له بالرمز (M).
- تم استخدام اختبار كير سكال ويلس Kruskal – Wallis، لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات، ويرمز له بالرمز (K).

نتائج الدراسة:

بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على أداة الدراسة، ويوضح الجدول (٢) ترتيب الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.

جدول (٢)

ترتيب الأنماط القيادية كما يدركها المعلمين

الأنماط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التحويلي	٣٤٢	٢.٤٠	٠.٥٥
النمط الديمقراطي	٣٤٢	٢.٣٢	٠.٤٢
النمط التبادلي	٣٤٢	٢.١٧	٠.٣٢
النمط الدكتاتوري	٣٤٢	١.٨٩	٠.٤٤
النمط الترسلّي	٣٤٢	١.٨٠	٠.٣٨

يتبين من الجدول السابق أن النمط التحويلي جاء في المرتبة الأولى، وهذا يعني أن النمط التحويلي هو النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين.

وجاء في المرتبة الثانية النمط الديمقراطي، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي هو من أكثر الأنماط استخداماً من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الثالثة النمط التبادلي، وهذا يشير إلى أن هذا النمط من أكثر الأنماط القيادية التي يستخدمها مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي.

وجاء في المرتبة الرابعة النمط الدكتاتوري، وهذا يعني أن النمط الدكتاتوري هو أحد الأنماط القليلة الاستخدام في مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي وذلك كما يراها المعلمين

وجاء في المرتبة الخامسة النمط الترسلّي، وهذا يعني أن النمط الترسلّي هو من أقل الأنماط استخداماً في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي، وفقاً للمتغيرات (النوع، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام المديرين للنمط الديمقراطي والنمط التحويلي في إدارة المدرسة، وفقاً لمتغير (نوع المدرسة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام المديرين للنمط التبادلي والنمط التحويلي في إدارة المدرسة، وفقاً لمتغير (الدورات التدريبية).

التوصيات والمقترحات:

- يجب إعادة النظر في معايير اختيار قادة المدارس.
- تعريف قادة المدارس بالأنماط القيادية المختلفة ومزايا وعيوب كل نمط من هذه الأنماط.
- نظراً لعدم وجود معاهد أو كليات متخصصة في إعداد القادة التربويين يجب إجراء دورات تدريبية للقادة التربويين الراغبين في تولي منصب إدارة المدرسة.
- يجب إجراء تغيير في منصب إدارة المدرسة كل أربع سنوات على الأقل.
- أن يكون هناك تقييم مستمر لقادة المدارس كل نهاية عام دراسي.
- أن يكون تولي منصب إدارة المدرسة عن طريق الانتخاب وليس بالتكليف أو التعيين.
- على القادة التربويين عدم التركيز على استخدام نمط واحد من الأنماط القيادية في إدارة مدارسهم وذلك لأن النمط الذي يمكن أن يناسب موقفاً تربوياً معيناً قد لا يناسب موقفاً تربوياً آخر.
- إنشاء معهد أو كلية تختص بإعداد القادة التربويين لتولي مناصب إدارة المدارس في ليبيا.
- عدم الاعتماد على نظام الانتداب لتولي منصب إدارة المدارس في ليبيا.
- الاعتماد على نظام الانتخاب وأن يكون الانتخاب خاص بالمعلمين والموظفين داخل كل مدرسة على حده، وأن يكون الشخص الذي يرغب في تولي منصب إدارة المدرسة من بين المعلمين داخل كل مدرسة.
- يجب أن يخضع كل من يرغب في تولي منصب مدير المدرسة لدورات تدريبية خاصة بالقادة التربويين حتى يتم إنشاء معاهد أو كليات تختص بهذا الموضوع.
- يجب أن يكون المتقدمون لتولي منصب إدارة المدرسة من المعلمين أصحاب الخبرة والكفاءة العالية.

المراجع

أولاً- الكتب:

- أحمد حسين اللقاني، وعلي أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.
- العجيلي عصمان سرگز، وعياد سعيد امطير: البحث العلمي وأساليبه وتقنياته، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، ٢٠٠٢.
- القيادة الإدارية وأنواعها: انظر الموقع ([www.Kenanaonline.net/ page /](http://www.Kenanaonline.net/page/)) (9159).
- اللجنة الشعبية العامة، قرار رقم (٢٩) لسنة (٢٠٠٦) لائحة تنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية.
- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- حسن شحاته، وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي - إنجليزي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
- سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة: ط٢، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٤.
- طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط٢، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٥.
- ظاهر محمود كلالده: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة، دار الثقافة، ١٩٩١.
- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٤.
- عبد الغفار وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع إلفيه، ٢٠٠٢.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- فان هو رن وبراسكي: الإدارة والقيادة والتميز، ترجمة هند رشدي، القاهرة، دار كنوز للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- محجوب عطيه الفاندي: مناهج البحث الاجتماعي طرق التصميم وأساليب التنفيذ، بنغازي، دار الفضيل للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، ٢٠٠٦.

محمود عيد المسلم الصليبي : الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

نوافكنعان: القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

هادي مشعان ربيع: الإدارة المدرسية والأشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.

واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٦.

ثانياً- الدوريات والمجلات:

أحمد فتحي أبوكريم: السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جرش بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الرابع والثلاثون، الجزء الثالث، ٢٠١٠.

سعيد بن فالح المغامسي: القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٤، الجزء الأول، يناير، ٢٠٠٤.

ثالثاً- رسائل الماجستير والدكتوراه:

بشير شعبان الزرزاح: مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بشعبية طرابلس وفقاً لمتغيرات الخبرة والتخصص والعمر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الفاتح- طرابلس، ٢٠٠٥.

حسين محمد على عبد الرازق: العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.

سليم عبد ربه محمود الحمري: الدور الإداري والقيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي في شعبية الجبل الأخضر وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قاريونس، بنغازي، ٢٠٠٧.

عبد العزيز حمد منصور: الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين المدرسين والمدارسات في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قاريونس، ٢٠٠٠.

فاطمة سعد علي التاورغي: القيادة الإدارية عند مديري مدارس التعليم العام تقييماً ومقترحات تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قاريونس، بنغازي، ٢٠٠٧.

فدوى فرج أبريك العرفي: بعض الخصائص القيادية لمديري مدارس الثانويات التخصصية وعلاقتها بدافعية المدرسين نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قاريونس، بنغازي، ٢٠٠٥.

نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.

رابعاً – المراجع الأجنبية:

Richard L. Daft: Management. 5th Edition. Harcourt College Publishers. New York. 2000, P502.

Lindsay Hess: Student Leadership Education In Elementary Classrooms, (Master Degree In Education), Dominican University Of California, P12, July, 2010.

Fertman. C. I & Van Liden, J.A: Defining Leadership Styles, Character Education For Development Youth Leadership, Hand Out, 5.1A, 1999.

Helen R . Baily: Leadership Styles Of Principals, The Impact On Quality Professional Development In The Middle School, ED . D . Dissertation, Canella University, P 22, Oct, 2011.

John Alex Soka: South Dakota School Principals Preferred Leadership Styles For Leading Change To Face Poverty And Discrimination, Ed. D, Dissertation, The University Of South Dakota .P 8, 2011..

Kerri A . Brown: A study Of Leadership Style And Teacher s Job Satisfaction. ED. D. Dissertation. Canella University. P 32, May, 2009.

- Baldygo, R.:" Cascading Of Transformational Leadership In American Community Colleges" Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southern University, p 22, 2003.
- Ronald C. Sarver: The Relation. Ship Between Coach Leadership Style And The Academic Achievement Of The Student Athletes In Tennessee, ED.D, Dissertation, Tribeca Nazarene University, School Of Education, P25, 2010.
- John W. Cook: Examining Leadership Styles in Ten high Poverty Elementary Schools. Chicago, Illinois, Ed. D. Philosophy P16, May, 2011.
- Alberto G. Canen: Multicultural Leadership The Coast Of Its Absence In Organizational International Journal Of Conflict Management, Vol 19, No 1, PP 4-19, 2008.
- Ijaz Ahmed Tatlah And Uzma Quraishi: Leadership Style Of School Head Teachers And Their Colleague's Work – Family Conflict, Educational Research And Review, Academic Journal, Vol 5 (9), PP.492-498, Sept 2010.
- Ijaz Ahmed Tatlah, Uzma Quaraishi And Ishtiaq Hussain: A Survey Study To Find Out The Relationship Between Leadership Styles And Demographic Characteristic Of Elementary And Secondary School Teachers, Educational Research And Review, Academic Journal, Vol .5 (9), PP .655-661, Nov 2010.
- Lisa M. Shead: An I investigation Of The Relationship Between Teachers Ratings Of The Their Principals Leadership Style And Teacher Job Satisfaction In Public Education , Ph. D. Dissertation Our Lady Of The Lake University ,2010
- T.O .Adeymi: Principals' Leadership Styles And Teachers' Job Performa Nance In Senior Secondary Schools In On do

- State, Nigeria, Journal Of Education Administration And Policy Studies, Vol.2(6), PP83-91, July, 2010.
- Smith , Mitzi Harris: Study Of Leadership Styles That Lead To Academic Achievement Of Hispanic Student, Ed. D. Dissertation, Arkansas State University, 2010.
- Tina Robinson: Examining The Impact Of The Leadership Style And School Climate On Student Achievement, Old Dominion University, A Dissertation Doctor Of Philosophy, Nov, 2010.
- Kathlene L.Bentley: An Investigation Of The Self Perceived Principal Leadership Style In An Era Of Accountability, Ed. D. Dissertation, University Of South Florida ,2011.
- Sherri Rene Edwards: Leadership Style And Institutional Culture In Rural Title I Schools With Sustained AYP attainment, Ph. D. Dissertation Mercer University, 2011.
- Martin G. Kocher, Ganna Pogrebna, Matthias Sutter: Other – Regarding Preferences and Leadership Styles, Discussion Paper No . 4080,P 1, March, 2009.