

ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض

عمر بن عبد الله المالكي*

ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض

تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية، [1].

ومما لاشك فيه أن العملية التربوية لا يمكن أن تسير سيراً حثيثاً وبشكل سليم ما لم تكن هناك قيادة حكيمة تزن الأمور بميزان المصلحة، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وفق رؤى وتطلعات مستقبلية آخذة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية، حيث إن السلوك الإداري التربوي والتعليمي يختلف باختلاف شخصية المدير إذ أن فكره ومعتقداته واتجاهاته وسلوكه التنظيمي ينعكس بلا شك على جميع مكونات التنظيم الإداري التربوي والتعليمي، والمعنى في أمر السلوك القيادي يجد أن أصوله تتجمع في أنماط (أساليب) ثلاثة هي السلوك القيادي (الديمقراطي) التشاركي والأوتوقراطي التسلطي والتسلطي (التسليبي) حيث يميل المديرون على اختلافهم إلى ممارسة أي نمط من تلك الأنماط الثلاثة بدرجة معينة وذلك حسب الظروف والمواقف الإدارية التي يمرون بها [2]، وتعد معرفة الأسلوب القيادي له أهمية كبيرة لاسيما ونجاح القادة يفاى بمدى ما يحرزه القائد من أثر إيجابي في سلوك الآخرين وفقاً لما يرسمه من طرق ويحدده من سبل، ومن الضروري أن تتوفر في المدير مهارة القيادة والقدرة على التأثير في أداء الآخرين بما يضمن تنفيذ المهام المكلف بها بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة، [3].

أن الأسلوب القيادي الفعال يؤتي ثماره لا سيما في المؤسسات التربوية والتعليمية، فبه ترتفع المعنويات لدى المرؤوسين وتزيد الإنتاجية ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد، أهدافهم مشتركة، وغاياتهم واحدة.

ويرى أحد الباحثين أن هناك من الأنماط والأساليب القيادية ما يؤثر سلباً في توجيه المرؤوسين ونقص دافعية العمل لديهم

المخلص - تناولت هذه الدراسة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية كما يراها المعلمون بمدينة الرياض وأبرز النتائج التي توصلت إليها وعلى ضوء تلك النتائج نأمل أن تسهم إيجاباً في الميدان التربوي، لحل بعض مشاكل ذلك الميدان ومنها مشكلة هذه الدراسة وأهميتها والهدف الحقيقي من التطرق لمثل هذه المشاكل، والتساؤلات التي تحجب عنها، وأهم لمصطلحاتها ومفاهيمها، وتطرقنا إلى تعريف الأساليب القيادية عن طريق تحديد الاهداف، والتي تمثلت في التعرف على الأسلوب القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر المعلمين نحو الأساليب القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة والتي دارت حولها، حيث توصلنا في اخر المطاف الى توصيات من شأنها ان تسهم في تحسين أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، المدرء، المعلمون، المرحلة الثانوية، الرياض.

1. المقدمة

تشهد المجتمعات البشرية في عصرنا الحاضر الكثير من التحديات مما جعلها تأخذ على عاتقها إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الفرد أو المجتمع في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال التربية بشكل خاص، لذا عظمت مهمة الإدارة المدرسية وصار لزاماً عليها أن تنظر بعين ثاقبة في مستقبل التربية والتعليم كونها أداة تغيير وتقدم.

والواقع أن الإدارة المدرسية - في حقيقتها - جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره،

في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، أسامة الخيني [11].

وفي دراسة الباحث الجرب [12] يؤكد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية يليه النمط الإداري الأوتوقراطي ثم الترسلّي.

وتطرق الباحث عمر أبو جلبان [13] حول أثر ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بالأردن من وجهة نظر المعلمين قائلًا إن المجال الإداري في المرتبة الأولى، المدرسة والمجتمع المحلي في المرتبة الثانية، ومجال العلاقات الإنسانية والأسلوب التشاركي في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة المجال الفني.

ويعمل سعود المطرفي [14] حول " تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدرّكها مديرو ومعلمو المرحلة المتوسطة " بنين " بالعاصمة المقدسة " على أن الأسلوب الديمقراطي له علاقة بمراعاة العلاقات الإنسانية وتحديد المشكلات والجوانب السلبية التي تحد من فاعلية العلاقات الإنسانية، كما تنص بعض الدراسات على وجود ارتباط بين السمات الشخصية وبين أنماط القيادة التالية : النمط المتزن.. والذي يعمل على التوازن بين كل من العمل والأفراد، ونمط الإدارة الجماعية.. الذي يعمل على إعلاء وتكامل كل من بعدي الاهتمام بالعمل والأفراد، ونمط الإدارة الحازمة.. الذي يهتم بالعمل والإدارة مع انخفاض شديد في مستوى العلاقة مع الأفراد، رسمي [15].

ومن الأساسيات تقويم القدرة القيادية لمديري المدارس ومدى اختلاف هذه القدرة بمتغيرات الدراسة من خبرة وتدريب وتقييم أداء مديري المدارس لمهامهم الوظيفية والإدارية والفنية التربوية وكذلك تحديد نمط العلاقة السائدة وتحديد ما إذا كان هناك فروق بين المعلمين في تقديرهم للأداء الوظيفي سعيد القحطاني [16]، كما أن القيادة المدرسية الناجحة في المدارس

نحو تحقيق الأهداف المنشودة وبالمستوى المطلوب [4]، كما تؤثر الخبرة العملية إيجابياً على ممارسة السلوك القيادي لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، العامر [5]، كذلك أظهرت دراسة أن مديري المدارس الثانوية تؤيد أسلوب الشورى في القيادة الإدارية للحصول على أعلى كفاءة في أداء العاملين بنسبة 96.6%. وهذا يتفق مع ما ورد في القرآن الكريم، بلغيث القوزي [6]، أما ما يخص العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية والتحصيل الدراسي للطلبات فإن تتبع مديرات المدارس الأهلية والحكومية الأسلوب الديمقراطي والبعد عن الأسلوب الأوتوقراطي هو الطابع السائد. سناء الطوق [7]، كذلك تعزيز أسلوب المشاركة بين القيادات التربوية، عبد الصمد الأغبري [8].

وعند تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الأسلوب الإداري لمديري المدارس وأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب وجد أن هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط الإدارية الممارسة فعلياً وأسلوب تعامل المعلمين مع الطلاب داخل فصول الدراسة، وأن المتعلمين في ظل الأسلوب الديمقراطي يكون المستوى التحصيلي لديهم مرتفعاً، إبراهيم الأخرش [9].

وللكشف عن طبيعة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية وطبيعة مستوى الروح المعنوية للمعلمين في تلك المدارس تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد السلوك القيادي الذي يهتم بالعمل (البعد الوظيفي) وبين الروح المعنوية للمعلمين تجاه المدرسة والإدارة والمعلمين، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين (البعد الإنساني) وبين الروح المعنوية للمعلمين تجاه المدرسة والإدارة والمعلمين، الغامدي [10].

تؤكد بعض الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الأسلوب القيادي وحجم الرسوب وأن اتباع مدرء المدارس المتوسطة للأسلوب القيادي الديمقراطي في إدارتهم لمدرستهم أدى إلى انخفاض حجم الرسوب لدى الطلاب، كما هو مسجل

2. مشكلة الدراسة

السعي للتعرف على الأساليب القيادية المدرسية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية، وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين؟
أ. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما أكثر أساليب القيادة المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
2- ما درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لأساليب القيادة (التشاركي والتسلطي والتسبيبي) من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل تختلف وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب القيادي من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟

ب. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الأهداف التالية:

1- التعرف على الأسلوب القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.
2- التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر المعلمين نحو الأساليب القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التدريس).

3- التوصل إلى توصيات قد تساعد في تحسين أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس الثانوية.

ج. أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1- التعرف على أساليب القيادة المدرسية المتبعة في المدارس الثانوية الحكومية.

الرائدة تتبع الأسلوب التشاركي للمدير أن يتعاون مع فريق العمل بأكمله ويوسع قنوات الاتصال بالمجتمع وينمي علاقة المشاركة والمنفعة المتبادلة وهذا لا يتم إلا في إطار تشاركي تشاوري. عبد المحسن آل الشيخ [17].

السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض هو السلوك القيادي الديمقراطي يليه السلوك القيادي الأتوقراطي ثم السلوك القيادي الترسلي، كما اثبتته الفيفي [18] في دراسته عن السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بانضباط المعلمين في العمل.

إن أكثر أساليب الإدارية ممارسة في مدارسنا هو الأسلوب التشاركي التشاوري من وجهة نظر العمري [4]، وتؤكد دراسة على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة ومتغير عدد سنوات الخبرة لدى مديري المدارس [19]، واستهدفت دراسة معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة، وقد شملت العينة 34 فرداً من مديري المدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي الأمريكية وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة [20]، إن أسلوب القيادة الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء وأن النمط الأكثر تفضيلاً لأعلى أداء هو النمط الديمقراطي وذلك في دراسة على طلاب جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية [21].

الجديد في الدراسة الحالية البحث حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين وأن هذه الدراسة ستطبق على معلمي المرحلة الثانوية، كذلك هذه الدراسة بمسماها ستطبق على المرحلة الثانوية في مناطق جديدة ومدن كبرى مثل مدينة الرياض وبالتالي يتبين علاقة الأسلوب القيادي بالبيئة الجغرافية، التطرق لمهام مدير المدرسة من مصادر ذات علاقة بالتعليم وبالأخص في تعليم المملكة العربية السعودية.

يستطيع استغلال طاقاتهم وقدراتهم وتوجيهها لتوجيه المناسب لخدمة المجتمع المدرسي ولتحقيق الأهداف المرسومة. التعريف الإجرائي لمدير المدرسة: هو الرئيس المباشر على جميع العاملين في المدرسة، والمسؤول عن جميع شؤونها الإدارية والفنية والمعني بتحقيق أهداف المدرسة المنشودة. المرحلة الثانوية: هي مرحلة تتكون من ثلاث سنوات تلي المرحلة المتوسطة تمثل الدرجة الأخيرة في سلم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

3. الطريقة والاجراءات

أ. منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً، بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وبناء على ذلك تم التعرف على أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وكذلك وصف لدرجة ممارسة هذه الأساليب في مدارسنا الثانوية الحكومية.

ب. مجتمع الدراسة

يتكون أفراد الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بغرب الرياض خلال فترة إجراء الدراسة - الفصل الدراسي الثاني للعام 1430/1429 هـ، والذين يبلغ عددهم (310) معلماً، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، وتمركزهم في منطقة محددة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (217) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهو ما يمثل نسبة (70%) من حجم المجتمع المستهدف بالدراسة.

بعد تحليل وتفسير النتائج لهذه الدراسة تبين أن (113) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52.1% من إجمالي أفراد

2- قد تساعد هذه الدراسة مديري المدارس في اختيار الأسلوب القيادي الملائم في إدارة مدارسهم.

3- قد تساعد - نتائج الدراسة - وزارة التربية والتعليم في تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس بعنوان القيادة المدرسية وأساليبها.

4- قد تساعد الباحثين الآخرين في زيادة الدراسة والبحث في مجالات هذه الدراسة.

د. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما يراها المعلمون.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بالغرب في مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1430/1429 هـ.

هـ. مصطلحات الدراسة

الأسلوب القيادي: هو نظام العمل الذي يتبعه (مدير المدرسة) في الإدارة ويتخذه له سبيلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية [22].

التعريف الإجرائي للأسلوب القيادي: هو عبارة عن السلوك القيادي الذي يتعامل به مدير المدرسة مع المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة المدرسية: هي قيادة مدير المدرسة من خلال فريق تربوي مؤهل يمارس دوره تخطيطاً وإدارياً بمستوى من الاستقلالية تتيح له تحقيق الأهداف انطلاقاً من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية مركز التطوير التربوي، 1423 هـ، ص 17-19.

التعريف الإجرائي للقيادة المدرسية: هي قدرة مدير المدرسة في التأثير الإيجابي المنظم على المعلمين داخل المدرسة بحيث

عينة الدراسة تخصصهم أدبي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة؛ وأن (168) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 77.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي تربوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة؛ كذلك (89) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 41.0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال التدريس من خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، (شاهد الجداول 1).

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض

النسبة	التكرار	التخصص
52.1	113	أدبي
47.9	104	علمي
%100	217	المجموع
النسبة	التكرار	المؤهل
77.4	168	تربوي
22.6	49	غير تربوي
%100	217	المجموع
النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
21.7	47	أقل من خمس سنوات
41.0	89	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
36.9	80	عشر سنوات فأكثر
0.5	1	لم يبين
%100	217	المجموع

محور ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض
لأسلوب القيادة التشاركي ويشتمل على 10 عبارات، (من العبارة رقم 1 الى العبارة رقم 10).

محور ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي ويشتمل على 10 عبارات، (من العبارة رقم 11 الى العبارة رقم 20) محور ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي ويشتمل على 10 عبارات، (من العبارة رقم 21 الى العبارة رقم 30) ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(عالية - متوسطة - منخفضة - معدومة).
وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجات، معدومة (1) درجة واحدة.

ج. أداة الدراسة

بناء أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وقد تكونت الاستبانة من جزئين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (التخصص العلمي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس) أما الجزء الثاني من الإستبانة فيكون من (30) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور وهي:

ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض

وقد تبنى الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. صدق أداة الدراسة

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري من خلال موافقة الأستاذ عبدالله بن محمد العمري احد الباحثين في مجال الإدارة التربوية لتبني استبانته وتطبيقها على عينة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة الكلية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلي رقمين عشريين للاختصار.

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور (الأول، الثاني، الثالث) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.59	6	**0.67	1
**0.39	7	**0.61	2
**0.67	8	**0.74	3
**0.62	9	**0.76	4
**0.62	10	**0.65	5
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.41	6	**0.64	1
**0.72	7	**0.38	2
**0.80	8	**0.67	3
**0.70	9	**0.73	4
**0.73	10	0.036	5
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.65	6	**0.56	1
**0.65	7	**0.42	2
**0.62	8	**0.55	3
**0.48	9	**0.61	4
**0.43	10	**0.53	5

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الباحث (معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على العينة الكلية لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (3) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

جدول 3

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاوَر الإِسْتِبانَة
0.81	10	ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي
0.80	10	ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي
0.75	10	ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي
0.80	30	الكلّي

أي (0.75)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي: من 1 إلى 1.75 يمثل (معدومة) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه؛ من 1.76 وحتى 2.50 يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه؛ من 2.51 وحتى 3.25 يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه؛ من 3.26 وحتى 4.00 يمثل (عالية) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

4. النتائج

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما أكثر أساليب القيادة المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة على محاور أداة الدراسة والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محاور الأداة الكلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الممارسة	الأسلوب القيادي
1	0.39	3.58	أسلوب القيادة التشاركي
2	0.52	2.62	أسلوب القيادة التسيبي
3	0.55	2.52	أسلوب القيادة التسلسلي

للإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لأساليب القيادة (التشاركي والتسلطي والتسيبي) من وجهة نظر المعلمين؟
تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة على محاور أداة الدراسة والجدول رقم (9، 10) توضح ذلك.

جدول 5

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الممارسة عالية متوسطة منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
9	يعامل المدير المعلمين بتقدير واحترام	ك 185	27	3.85	0.398	1
10	يشيد المدير بجهود العاملين اثناء الاجتماعات	ك 174	35	3.76	0.532	2
3	يعمل المدير على إشاعة روح التعاون في المدرسة	ك 165	41	3.70	0.599	3
1	يري المدير أن مراعاة العلاقات الإنسانية يحقق أعلى مستوي من الأداء	ك 144	60	3.64	0.572	4
4	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لابداء الرأي والأخذ بالمشورة الهادفة	ك 153	50	3.63	0.633	5
8	يظهر المدير مرونة في التعامل مع الأنظمة والتعليمات	ك 126	73	3.51	0.630	6
7	يتفق المدير مع المعلمين على موعد الزيارة الصفية	ك 137	57	3.51	0.748	7
6	يعقد المدير مع المعلمين اجتماعات مدرسية بصورة دورية	ك 116	78	3.43	0.701	8
2	يري المدير أنه من الممكن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين	ك 108	85	3.39	0.687	9
5	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي	ك 105	84	3.34	0.743	10
		المتوسط العام		3.58	0.39	

المدير على إشاعة روح التعاون في المدرسة؛ يري المدير أن مراعاة العلاقات الإنسانية يحقق أعلى مستوي من الأداء؛ يتيح المدير الفرصة للمعلمين لابداء الرأي والأخذ بالمشورة الهادفة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أخذ رأي المعلمين واشراكهم في الرأي حول أبعاد العمل ومشكلاته يشعرهم بالتقدير الذاتي مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويدفعهم لبذل مزيد من العطاء مما يسهم في تحقيق الاهداف العملية التعليمية والتربوية.

يلاحظ من الجدول السابق أن أكثر أساليب القيادة المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو اسلوب القيادة التشاركي بمتوسط 3.58 من 4، يليه أسلوب القيادة التسيبي بمتوسط 2.62 من 4، وأخيراً يأتي أسلوب القيادة التسلطي بمتوسط 2.52 من 4.

يلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي؛ كذلك أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على عشرة ممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي وإبرزها يتمثل في: يعامل المدير المعلمين بتقدير واحترام؛ يشيد المدير بجهود العاملين اثناء الاجتماعات؛ يعمل

جدول 6

نتائج اختبار "ت" Independent Sample T-test للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	أدبي	113	35.47	3.822	0.100	0.921
	علمي	104	35.41	4.386		
لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين	أدبي	113	25.04	5.861	-0.067	0.946
	علمي	104	25.09	5.271		
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	أدبي	113	26.00	5.320	0.324	0.746
	علمي	104	25.77	5.156		
لأسلوب القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمين	أدبي	113	86.50	9.942	0.178	0.858
	علمي	104	86.27	9.422		

يلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلطي؛ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب واحد من أساليب القيادة التسلطية ويتمثل في " يحسم المدير الأمور المهمة بحزم وشدّة "؛ أفراد عينة الدراسة موافقون على انعدام ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب واحد من أساليب القيادة التسلطية ويتمثل في " يشيد المدير بجهوده وإنجازاته ويهمش عمل المعلمين. للإجابة عن السؤال الثالث: هل تختلف وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب القيادي من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة على محاور أداة الدراسة والجدول رقم (11، 12) توضح ذلك.

جدول 7

نتائج اختبار "ت" Independent Sample T-test: للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	ادبي	168	35.60	4.005	1.059	0.291
	علمي	49	34.90	4.379		
لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين	ادبي	168	25.16	5.906	0.586	0.559
	علمي	49	24.71	4.277		
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	ادبي	168	26.39	5.115	2.662	**0.008
	علمي	49	24.16	5.309		
لأسلوب القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمين	ادبي	168	87.15	9.918	2.170	*0.031
	علمي	49	83.78	8.365		

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل؛ ** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلطي من وجهة نظر المعلمين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهلات الأدبية وافراد عينة الدراسة اصحاب المؤهلات العلمية حول (الأساليب القيادية مجتمعة) لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهلات الأدبية.

جدول 8

نتائج اختبار " تحليل التباين الاحادي " One Way ANOVA: للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
		54.355	2	108.709	بين المجموعات	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية
*0.039	3.302	16.462	213	3506.383	داخل المجموعات	الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين
		-	215	3615.093	المجموع	
		121.959	2	243.917	بين المجموعات	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية
*0.019	4.020	30.340	213	6462.522	داخل المجموعات	الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي من وجهة نظر المعلمين
		-	215	6706.440	المجموع	
		55.902	2	111.805	بين المجموعات	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية
0.130	2.056	27.189	213	5791.153	داخل المجموعات	الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمين
		-	215	5902.958	المجموع	
		121.052	2	242.104	بين المجموعات	
0.277	1.291	93.780	213	19975.230	داخل المجموعات	الأساليب القيادية مجتمعة
		-	215	20217.333	المجموع	

*فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

محاول عسير التعليمية يليه النمط الإداري الأوتوقراطي ثم الترسلي.

يلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي؛ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب واحد من أساليب القيادة التسلسلية ويتمثل في " يحسم المدير الأمور المهمة بحزم وشدّة"؛ أفراد عينة الدراسة موافقون على انعدام ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب واحد من أساليب القيادة التسلسلية ويتمثل في " يشيد المدير بجهوده وإنجازاته ويهتمش عمل المعلمين.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين اتفقت النتائج مع دراسة بلغيث القوزي، [6] والتي بينت أن مديري المدارس الثانوية تؤيد أسلوب الشورى في القيادة الإدارية للحصول على أعلى كفاءة في أداء العاملين بنسبة 96.6% وهذا يتفق مع ما ورد في القرآن الكريم. (انظر جدول رقم 5).

يلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر وبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي من وجهة نظر المعلمين) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

5. مناقشة النتائج

أكثر أساليب القيادة المدرسية ممارسة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب القيادة التشاركي بمتوسط 3.58 من 4، يليه أسلوب القيادة التسيبي بمتوسط 2.62 من 4، وأخيراً يأتي أسلوب القيادة التسلسلي بمتوسط 2.52 من 4، وهذه النتيجة أكدتها أيضاً دراسة الجرب [12] والتي بينت أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة

مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي من وجهة نظر المعلمين) باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهلات الأدبية وافراد عينة الدراسة اصحاب المؤهلات العلمية حول (الأساليب القيادية مجتمعة) لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهلات الأدبية؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهلات الأدبية وافراد عينة الدراسة اصحاب المؤهلات العلمية حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي) لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب المؤهلات الأدبية (انظر الجدول رقم 7)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمين) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر وبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات وأفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي من وجهة نظر المعلمين) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات، (انظر الجدول رقم 12)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هيرون، [19] والتي بينت عدم وجود علاقة ارتباطية ذات

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي؛ كذلك أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب واحد من أساليب القيادة التسيبية ويتمثل في " تربط مدير المدرسة علاقات جيدة مع جميع المعلمين رغم انخفاض أداء بعضهم".

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة منخفضة على خمسة ممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي وتتمثل في: يمنح المدير سلطته الإدارية لجميع المعلمين؛ يهتم المدير برضا المعلمين على حساب تحقيق أهداف المدرسة؛ لا يراعي المدير قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات؛ لا يضع المدير سياسة محددة لسير العمل بحيث يتبعها الجميع؛ يتردد المدير في اتخاذ القرارات ويتركها للمعلمين ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على علاقاته الجيدة مع المعلمين بصرف النظر عن أدائهم حرصاً منه على الاستفادة من جهود جميع معلميه لتحقيق اهداف العملية التعليمية والتربوية في المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني، [16] والتي بينت اهتمام مديري المدارس بالجوانب الإنسانية للعاملين وتقم حالتهم النفسية والاجتماعية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي من وجهة نظر المعلمين، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسيبي من وجهة نظر المعلمين، الأساليب القيادية مجتمعة) باختلاف متغير التخصص، (كما هو مشاهد بجدول رقم 6).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة

دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة ومتغير عدد سنوات الخبرة.

6. توصيات

1. أن أسلوب القيادة التشاركي هو الأسلوب الذي ترتفع فيه الإنتاجية في العمل ويشعر منسوبي المدرسة بالأمن والاستقرار والرضا الوظيفي، ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد، لذا أصبح مقبولاً لدى المجتمع المدرسي، وبالتالي يحقق أهداف المدرسة التربوية.

2. أن أسلوب القيادة التسلطي باعث على جعل المدرسة كأنها ثكنة عسكرية وكل يحاول تصيد الأخطاء على الآخر فهو يزيد من التوتر داخل المدرسة وبالتالي تفقد المدرسة قوامتها وتتشغل عن تحقيق أهدافها.

3. أن أسلوب القيادة التسيبي باعث على الفوضى والإضطراب داخل المدرسة وبالتالي هو أداة قتل لأهداف المدرسة ونشاطاتها.

4. عمل معايير موضوعية لترشيح مديري المدارس بحيث لا يمسك زمام القيادة المدرسية إلا من يتوقع أن يقود المدرسة بأسلوب التأثير في الآخرين لا بالتعسف والتسلط ولا بالفوضى والتسيب.

5. ضرورة الاهتمام بعقد الدورات لمديري المدارس التي تتحدث عن أساليب القيادة المدرسية، وكيفية التعامل مع المجتمع المدرسي.

6. ضرورة الاطلاع على الدول المتميزة في أنظمة اداراتها ومحاولة الاستفادة من خبراتهم.

7. وضع حوافز مادية لمديري المدارس الذين نجحوا في توظيف الأساليب القيادية بشكل مبدع داخل مدارسهم لخدمة جميع منسوبي المدرسة.

8. اقضاء مديري المدارس المتسلطين الذين أصبحوا معول هدم لمدارسهم وتحويلهم الى أعمال أخرى بعيداً عن الجو المدرسي، وإحلال بدلاً منهم قيادات مبدعة تتبع الأساليب التشاركية، في ظل رؤى متميزة.

9. على إدارات التربية والتعليم تقصي الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو المدارس، والتعرف على جوانب الخلل والقصور لدى بعضهم، ومن ثم عقد دورات تدريبية للرفقي بهم وتحسين أدائهم.

10. إجراء دراسات مماثلة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات.

11. إجراء دراسات مماثلة في المدارس الثانوية الأهلية للبنين والبنات.

12. إجراء دراسات مماثلة في المدارس الثانوية الحكومية الليلية.

13. إجراء دراسة تقييم عام على دورات مديري المدارس المقامة في الجامعات.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] احمد، احمد ابراهيم، (2003م)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

[2] مصطفى، صلاح عبدالحميد وعمر، فدوى فاروق، (2007م)، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ط4، مكتبة الرشد، الرياض.

[3] رفاعي، رفاعي محمد، (1421هـ)، الإدارة العلمية، مكتبة النهضة، القاهرة.

[4] العمري، عبدالله محمد، (1429هـ)، ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية قدمت لمقرر مشروع تخرج للحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

[5] العامر، سعود سعد، (1415هـ)، الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالسلوك القيادي لمدير المدرسة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية

- [12] الجرب، محمد بن الحسن، (1421هـ)، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [13] أبو جلبان، عمر محمد، (1422هـ)، أثر ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التعليم بمحافظة جرش بالأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- [14] المطرفي، سعود بن مساعد، (1423هـ)، تطور الإدارة المدرسية في بعض جوانب العلاقات الإنسانية كما يدركها مديروا ومعلموا المرحلة المتوسطة " بنين " بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [15] رسمي، محمد حسن، (2004م)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لننيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- [16] القحطاني، سعيد، (1426هـ)، تقويم القدرة والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان.
- [17] آل الشيخ، عبدالمحسن بن عبدالعزيز، (1428هـ)، ممارسة مديري المدارس الرائدة لمهامهم القيادية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [18] الفيفي، محمد فايع، (1429هـ)، السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بانضباط المعلمين في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- بالمدينة المنورة، فرع جامعة الملك عبدالعزيز، المدينة المنورة.
- [6] القوزي، بلغيث، (1415هـ)، أنماط القيادة الواردة في القرآن ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [7] الطوق، سناء عبدالعزيز عمر، (1415هـ)، العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية والرضا الوظيفي للمعلمات وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطالبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [8] الأغبري، عبدالصمد قائد، [8]، الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 88، جامعة الكويت، الكويت.
- [9] الأخرش، ابراهيم بن محمد، (1420هـ)، النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [10] الغامدي، سعيد مريسي، (1420هـ)، السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [11] الخنيني، اسامة بن عبدالله، (1420هـ)، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة وحجم الرسوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

[20] Palmer, (1996), R, E, Faculty Perception Of Principals Effectiveness (Mississippi) Dissertation Abstract International, A65/09, P.3400.

[21] McGowan, Francis, Newman, (1999), "Group Dynamics, toward a study of the administrative /supervisory leadership within group decision-making processes, US Department Of Health, *Education and Welfare National Institute Of Education*. New York.

[22] عابدين، محمد عبدالقادر، (2005م)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، الإصدار الثاني، دار الشروق، عمان.

ب. المراجع الاجنبية

[19] Herron, F, R, (1994), Leadership Styles Of Elementary school principals and Their Impact On Student Achievement, *Dissertation Abstract International*, A55/08, P.2229.

THE PRACTICE OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS OF THE METHODS OF SCHOOL LEADERSHIP FROM THE STANDPOINT OF TEACHERS IN THE CITY OF RIYADH

OMAR A. ALMALEKI

GENERAL DIRECTORATE OF EDUCATION IN RIYADH, SAUDI ARABIA

***ABSTRACT** _This study examined the practice of secondary school principals of the methods of school leadership as perceived by teachers in Riyadh, highlighted the findings and in the light of these results we hope to contribute positively in the field of education, to solve some of the problems that field, including the problem of this study and its importance and the real purpose of addressing such problems, the questions that you answer them, and most important of terminology and concepts, and we dealt with the definition of leadership styles by setting goals, which was to identify the method of leadership for managers of public secondary schools in Riyadh from the point of view of teachers, as the study aims to identify the extent of the different viewpoints of teachers about methods leadership exercised by the managers of public secondary schools in Riyadh depending on the variables (specialization, qualification, years of experience), has expanded this study to achieve its objectives by answering the questions that revolves around it, where we came in the end to the recommendations to improving methods driving school to secondary school principals.*

***KEYWORDS:** SCHOOL MANAGEMENT, ADMINISTRATORS, TEACHERS, SECONDARY, RIYADH.*