

## دور القيادة الديمقراطية في رفع التحصيل الدراسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

د. يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني

Dr. Younis Hamdan Abdullah ALkalbani

الوظيفة ( مدير مدرسة )، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

moath9888@gmail.com

### الملخص

سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الديمقراطية في رفع مستوى التحصيل الدراسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واثار ذلك لدى العاملين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم استخدام أداتين الاستبانة واختبار المواقف . وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها ( 200 ) من المعلمين ومديري المدارس في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في العام 2019 / 2020 م.

وقد أوضحت نتائج الدراسة ان القيادة الديمقراطية تلعب دورا أساسيا في رفع المستوى التحصيلي في المدارس كما ان مدير المدرسة يعتبر دوره شريك في العملية التعليمية ، وأن اهمية تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي مبنية على التعاون والاحترام المتبادل، كما ان القيادة الديمقراطية تعمل على توزيع المهام بين الجميع وبالتالي هذا الجزء يسهم في تطوير جودة التعليم وبالتالي يساعد في رفع التحصيل، وان القيادة الديمقراطية مبنية على التفاعل والتجديد والتشارك والتطوير والابداع وهذه الأسس تؤدي الى رفع التحصيل الدراسي.

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز النمط القيادي في المدارس والابتعاد عن الأنماط الأخرى عن طريق نشر ثقافة هذا النوع من الأنماط . وحث المسؤولين على اتباع النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة المدرسية لما له من اثار إيجابية في العملية التعليمية و اشراك العاملين بالمدرسة ما امكن ذلك عند صنع القرار، والابتعاد عن العمل بالقيادة الأوتوقراطية والحرية ( المتساهلة ) عند صنع القرار بالمدارس لما له من اثار سلبية تعود على جودة العملية التعليمية والتأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة على أهمية تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على التميز والابداع من خلال عمل ورش تدريبية وتبادل الزيارات . وتبني بعض التجارب والنماذج الإبداعية التي تميزت في هذا النوع من القيادة والاشادة بها على مستوى الوزارة واصدار المطبوعات والنشرات التي تعنى بهذا النوع من القيادة لتعميمها على المدارس.

**كلمات مفتاحية :** القيادة الديمقراطية، التحصيل الدراسي ، التعليم الأساسي .

## **Abstract:**

This study aims at determining the role of the democratic leadership in increasing the level of achievement in basic education schools in Oman and how it affects members in school where it uses the descriptive approach to achieve the aims of the study. The study depends on two tools to reach to the results which are questionnaires and situational tests. To ensure its sustainability and credibility, a random sample of 200 teachers and principals in basic education schools participated in the academic year 2019/2020.

The result of study indicated that the democratic leadership plays a vital role in increasing the level of achievement in schools where the principal is a partner in the learning process. The importance of the relationship between schools and local communities is built on mutual respect which consequently plays an important role in the achievement. The democratic leadership is built in interaction, renovation, cooperation and creativity were all lead to the increasing of achievement.

In addition, the study recommends reinforcing leadership in schools and reducing other approaches because of its valuable benefits. It also recommends that all responsible follow the democratic leadership in school administration because of the positive effects in the learning process and involving all people in the school in decision making as possible to away from the bureaucratic leadership because of its side effects in schools considering the quality of the learning process. It is important to confirm the development of humans to be active and creative through conducting workshops and peer visits. To assure this method, it is worth to indicate some innovative samples of this leadership approach to be rewarded by the ministry and publish brochures and prints which employ the democratic leadership to be distributed among schools.

**Keywords:** Democratic Leadership, Learning Achievement, Basic Education.

## المقدمة

ان الممارسات الإدارية لمديري المدارس تتطلب تحليلا لدوره أولا ، وهذا يرتبط بفلسفة مديري المدارس في الحياة العامة ، وهذه الفلسفة عبارة عن مجموعة من القيم ، ومن ثم فالأفراد يعملون ضمن منظومة قيمية مختلفة مما يتطلب إحداث تغييرات في نظامه القيمي بحيث يكون لديه اخلاقيات للمهنة تتمثل في الأمانة والإخلاص والعدل والانتماء لدى افراد المجتمع بصورة عامة ( الطعاني ، 2010 ، 502 ) .

كما ان السلطة التي يمارسها مدير المدرسة على المرؤوسين الذين يعملون معه قد تكون مستمدة من القوانين والانظمة والتعليمات ، او تعتمد على معرفته بالحقائق والخبرات ، وكلما كانت الإدارة مبنية على أساس سلطة المعرفة كانت اقرب الى الموضوعية والفاعلية في تحقيق الأهداف ، وهناك سلطة العرف والتقاليد ، ويقصد بها القوة القاهرة للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما تسيطر عليه من عادات وتقاليد التي تجعل الفرد لا يستطيع الخروج منها دون ان يقابل بمقاومة المجتمع .  
إن مدير المدرسة إنسان يفترض أن يعمل ويسير بخشى ثابتة نحو تحقيق أهدافه المنشودة وأن يؤدي عمله بكل ثقة وإخلاص وأن يتحلى بالقيم التي من شأنها أن تؤدي إلى خدمة جودة العملية التعليمية والرفع من مكانة المدرسة عاليا . فالقائد المدرسي له أثر كبير على المنظمة التعليمية داخل المدرسة .

فمدير المدرسة الذي لديه اتجاه لإشراك مرؤوسيه في صنع القرارات ، نتيجة ما يؤمن به من قيم نحو التوجه الجماعي ، سيتبرج ذلك في سلوكه على شكل منهج عمل يلتزم به ، وبذلك يجمع بين الفكر والممارسة ويحقق نوعا من التوافق الذي يبعده عن الصراع النفسي الداخلي ، الامر الذي يؤمل منه ان يكون عاملا مساعدا في تحقيق المدير لأهداف العملية التعليمية . وكثيرا ما يسعى القادة التربويين الى تطوير المؤسسات العلمية التربوية ، والى ان المستجدات التربوية وتطويرها في القطاعات التعليمية تتطلب منهم استحداثا لهيكلتها وإعادة تطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الأنماط القيادية .  
وهذا يعني ان القيادة التربوية تعتمد على النمط القيادي ، فكل مدير يجب ان يختار النمط القيادي المناسب للتعامل مع العاملين والبيئة المدرسية ومع الموقف نفسه لحل أي مشكلة تقف عائقا امام سير العملية التعليمية . ( جمال الدين ، 2014 ) .  
إن القيادة الديمقراطية تنطلق من احترام القائد للعاملين معه ويتبرج هذا الاحترام بجودة العمل ومدى تعاون العاملين معه لإنجاز وتحقيق أهداف تعليمية رفيعة والتشارك فيما بينهم لتحقيق الرؤية المدرسية .

ان الديمقراطية في العمل أيا كانت موقعها اصبحت مطلبا أساسيا وخاصة اذا كان في المجتمع المدرسي فلا بد ان يستند على عدد من المبادئ منها الاحترام والتعاون واطلاق روح الحرية والمبادأة في قلوب ووجدان العاملين بالمدرسة ، وان مثل استخدام هذا النوع من القيادة في المدارس لها دور إيجابي وذلك من خلال ابداعات العاملين والتعامل في اتخاذ القرارات وتأكيد للنهج الشوري الديمقراطي في العمل المدرسي .

وعليه يرى الباحث ان الإدارة الديمقراطية تلعب دورا أساسيا في سلوك مديري المدارس وفي اتخاذهم لقراراتهم وكيفية تعاملهم مع العاملين معهم ، وكذلك مع افراد المجتمع المحلي ، كما ان الإدارة الديمقراطية تلعب دورا أساسيا في رفع التحصيل الدراسي .

## مشكلة الدراسة :

تعد المدرسة مكان تنفيذ الخطط والسياسات التربوية والتعليمية ، لذلك يتم الاهتمام بها من جميع المستويات ، وتنصب عليها جهود التطوير والتحسين المستمر ، وفي هذا الإطار قامت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في عام ( 2006 ) بنظام الإدارة المدرسية الذاتية ، وذلك بهدف التوجه نحو مزيد من اللامركزية في إدارة التعليم . وعلى الرغم من جهود سلطنة عمان في الاهتمام بالقيادات التربوية وتنميتها في الحقل التربوية ، كان من الضروري الاهتمام بالقائد التربوي بشتى أنواعه .

ويسعى الباحث من وراء دراسته لهذا الموضوع إلى التعرف على دور القيادة الديمقراطية في رفع التحصيل الدراسي بالمدارس ، ومقارنة هذا النوع من القيادة مع بعض الأنواع الأخرى ، وكذلك التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذهم لهذا النوع من القيادة . وتقديم المقترحات والتوصيات التي تسهم في التغلب على هذه الصعوبات والمعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها .

وانطلاقاً من ذلك فإن مشكلة الدراسة حول مدى معرفة دور القيادة الديمقراطية في رفع مستوى التحصيل الدراسي في المدارس بسلطنة عمان فإنه يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- 1\_ ما الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في رفع المستوى التحصيلي للطلبة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
- 2\_ ما المعوقات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذهم لهذا النوع من القيادة ؟
- 3 . ما اهم التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس المنفذين للقيادة الديمقراطية ؟

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى :

- \_ محاولة التعرف على دور القيادة الديمقراطية في رفع المستوى التحصيلي لدى الطلبة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .
- \_ محاولة التعرف على اهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس المستخدمين لنمط القيادة الديمقراطية في مدارس التعليم الأساسي .
- \_ المقارنة بين المدارس المطبقة للقيادة الديمقراطية عن المدارس الغير مطبقة لهذا النوع من القيادة .
- \_ ما التوصيات التي يمكن من خلالها الاسهام في رفع التحصيل الدراسي والتغلب على المعوقات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس المنفذين لنمط الإدارة الديمقراطية.

## أهمية الدراسة :

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها ، حيث تتناول نمطا من الأنماط الإدارية في العملية التعليمية ، وانطلاقا من ان مدير المدرسة يعد من اهم المدخلات التي يركز عليها فعالية النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يؤديه من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية إدارية فنية ، تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية ، ومن خلال العرض السابق تنبثق أهمية هذه الدراسة في :

- 1 \_ ان هذه الدراسة تعد اضافة لإضافة للمكتبة التربوية نظرا لأنها تتناول القيادة الاوتوقراطية ودورها في رفع التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس .
- 2 \_ توعية القائمين على العملية التعليمية بصفة عامة والمديرين بصف خاصة بأهمية القيادة الديموقراطية داخل المدرسة ، ومن جهة أخرى توجيه اهتمامات صانعي القرار التربوي إلى أهمية الإدارة الديموقراطية عند وضع خطة تنفيذ الأهداف التربوية .
- 3 \_ تتضح أيضا أهمية هذه الدراسة من الفائدة التي تعود على المعلمين والطلبة حيث ان الممارسات الإدارية الديموقراطية تسهم في تهيئة مناخ مدرسي ملائم للمعلمين والطلبة ومن ثم يؤدي هذا المناخ بدوره الى زيادة في رفع التحصيل الدراسي .
- 4 \_ ان القيادة الديموقراطية لها دور في تشكيل السلوك الإنساني وخاصة الممارسات الإدارية لأنها تعتبر محكا للحكم على السلوك ، وهنا يسعى الافراد الى تحقيق ذلك ليكون هدفا باعنا على جودة العمل .
- 5- التعرف على جوانب القوة لدى القيادة الديموقراطية عن سواها من القيادات الأخرى .

## حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على التعرف على دور القيادة الديموقراطية في رفع المستوى التحصيلي للطلبة بمدارس سلطنة عمان .
- الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة على بعض مدارس سلطنة عمان .
- الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام 2019 / 2020 م .
- الحدود البشرية : مديرو مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

## مصطلحات الدراسة :

**القيادة :** هي قدرة تأثير شخص على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراهم التلقائي لقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه مبرا عن أمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة ، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم ، واقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم ( منى مؤتمن عماد الدين ، 2003 ، 12 ) .

وعرفت أيضا : بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الاخرين ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (العمامرة ، محمد حسن، 2002، 75).

أما هالين ( Halpin,1966:31 ) فقد نظر إلى القيادة على انها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها ، ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير السلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة . أما روبنز ( Robbins ، 2003 ، 314 ) : فقد عرف القيادة بأنها هي القدرة القائد بتأثيره بالآخرين بإتجاه تحقيق الأهداف .  
**الإدارة الديمقراطية :**

هي التي تعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات . وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها . مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة . ( عبد الباقي ، 2004 ، 276 ) .  
كما تعرف أيضا بأنها عدم التمسك بالسلطة في العمل ، وانما يتفاعل القائد مع رؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات واجراء الحوار والمناقشات ، ويطلع رؤوسيه على المشكلات التي تواجه المؤسسة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ، ويشرك رؤوسيه في اتخاذ القرار . ( شريف ، 2004 ، 65 )

### الإطار النظري والدراسات السابقة :

يعد النمط الإداري هو العامل الرئيس في نجاح او فشل المنظمات التربوية ، لما للقائد الإداري المتمثل في مدير المدرسة من دور مهم في التأثير في سلوك المعلمين ، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال ، لذلك فقد اهتم القائمون على تطوير التعليم والمهتمون بتحقيق ما يسمى الاعتماد والجودة بالإدارة أولا ، لتحقيق اهداف المجتمع وتوجيه جوانب العملية التعليمية والتي تؤثر في النظام التعليمي حيث انها تمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية ، وهدفها الارتفاع بمستوى تحقيق الأداء وتحقيق الجودة التعليمية ، لذا فقد اهتم الباحثون بدراسة الأنماط الإدارية في نجاح العملية التعليمية وتطورها لما له من تأثير في السلوك حيث ينقاد العاملون للقائد التربوي عن قناعة ، لما يتمتع به من القدرة على التصرف والتوجيه وحسن الإدارة والإرشاد ( عبدالفتاح ، 2001 ، 42\_43 ) ، ( الرويشد ، 2003 ، 93 ) .

وتختلف الممارسات التي يسلكها المدير فقد تتصف هذه الممارسات بالسلطة والسيطرة المطلقة ، وقد تميل الى المشاركة والرأي والتعاون ، ولا يسير مديرو المدارس على نمط واحد للإدارة، حيث لا يوجد نمط يمكن ان يكون سائدا في جميع المواقف الادارية ، وعادة ما تتنوع الأنماط الادارية بما يتلاءم مع المواقف المختلفة ، كما ان نوعية السلوك الإداري لمدير المدرسة يتأثر بقيمة الشخصية وسمات العاملين معه بالمدرسة ، وعلى ذلك يوجد أنماط عديدة يمارسها مدير المدرسة مع العاملين لتحقيق اهداف العملية التعليمية ( القرالة ، 2008 ، 24\_25 ) .

## الإدارة الديمقراطية :

وفي هذا النمط الإداري تلعب القيم الشخصية دوراً حيوياً كموجهات لسلوك المدير فنجده لا يصدر أي قرار إلا بعد مناقشة المرؤوسين، ويعمل على كسب تأييدهم وحماسهم حيث يعمد إلى إشراكهم في مناقشة المشكلات المدرسية والأهداف والممارسات الإدارية والتربوية، ويرى (أبو ناصر، 2008، 59) أن المدير الديمقراطي يهتم بالوسائل والأهداف التربوية بشكل شمولي حيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها وباختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية، كما يؤمن المدير الديمقراطي بتقسيم الأدوار، ومنح الحريات لكل العاملين كل حسب رؤيته لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي وضع من أجل تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي، وكثيراً ما يفوض المدير في هذا النمط سلطاته إلى المرؤوسين لأداء بعض المهام ولكنه يحرص على استمرار الرقابة والتوجيه.

وفي هذا النمط يسود جو العمل الشعور بالتعاون وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كما يخلق جواً من القيم الاجتماعية وقيم الانتماء للعمل، كما يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية في تعامله مع المرؤوسين (القحطاني، 2013، 65).  
ونمط الإدارة الديمقراطية لا يعد تنازلاً عن السلطة ولكنه مشاركة حقيقية في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحاً، ويخدم الهدف الاستراتيجي للمؤسسة التربوية. (أبو ناصر، 2008، 59).  
ومن دلالات هذا النوع من الإدارة على العملية الإدارية وعلى نواتج العملية التعليمية ما يأتي:

- \_ العمل بتفاني وبروح الفريق الواحد.
  - \_ المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
  - \_ الروح الإيجابية لكافة العاملين في إنجازهم للمهام.
  - \_ الوعي بالبعد القومي في رسالة التعليم.
  - \_ الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين.
  - \_ الإخلاص في أداء رسالة التعليم وذلك من أجل بناء إنسان السلطنة.
  - \_ الالتزام بالقيم وتعليمها للطلبة من أجل رفعة شأن السلطنة.
- وعليه من الممكن القول الإدارة الديمقراطية بأنها أقرب ما يكون إلى مدخل الإدارة بالقيم، حيث يظهر أثر القيم كموجهات لسلوك الإدارة من خلال التعامل مع جميع العاملين، فالمدير الديمقراطي هو الذي يؤمن بقيم احترام الذات، واحترام الآخرين، والمساواة، والشفافية، ويدرك بوجود رغبة الاستقلالية لدى الآخرين والتخلي بالصبر في معالجة المشكلات، كما يظهر في سلوكه قيم العلاقات الإنسانية والاهتمام بحاجات العاملين، وينعكس أثر ذلك على التحسن المستمر في أداء الأفراد والجماعات مما يحقق الأهداف المنشودة.

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين ، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم . Robert

PAPIN,L;art de diriger, Dunod, Paris, 1995: P21.

### ويمكننا القول أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي :

- 1- العلاقة الإنسانية بين القائد ومروسيه : حتى يستطيع القائد ان يحقق علاقات طيبة مع مروسيه عليه ان يعمل على .  
فهومي ،مصطفى أبو زيد ، 2003 ، 524 ) :
  - سيدة روح الفريق بين العاملين .
  - حساسية القائد إزاء المشاعر الإنسانية لمروسيه .
  - تلبية الحاجات الإنسانية للمروسين .
- 2- المشاركة في صنع القرار : يقصد بالمشاركة في صنع القرار دعوة القائد لمروسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى افضل الحلول الممكنة لها ، الشئ الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لانهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه ، كما ان المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على احسن وجه . ( نواف سالم كنعان ، 2007 ، 227 )
- 3- تفويض السلطة : أن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى الى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري ، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مروسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة ، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المروسين القادرين على إنجازها . ( علي عياصرة ، محمد محمود العودة ، 2006 ، 124 ) .

### محددات القيادة الديمقراطية :

من الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد إستخدام النمط الديمقراطي ما يلي :  
البيئة الإدارية من حيث تطور النظام الإداري وتقدمه . والموقف الذي يعايشه القائد . ونوعية المروسين . ونوعية القائد .

### خصائص النمط الديمقراطي :

- القائد الديمقراطي يتشاور مع مروسيه في إتخاذ القرارات .
- القائد الديمقراطي يدعم ويتعاون مع مروسيه لتحقيق أهداف المدرسة .
- القائد الديمقراطي يستمد قوته من مروسيه بالرضا .
- القائد الديمقراطي يجعل من مروسيه مبدعين محفزين للعمل .

### مزايا القيادة الديمقراطية :

هنالك العديد من المزايا في القيادة الديمقراطية منها ما يلي :  
تساعد الافراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، وخلق وعمل جماعات متعاونة يسودهم الود والاحترام ، والاهتمام بين القائد والمروسين مبنية على الثقة والالفة ، والعمل على إشباع حاجات العاملين ، ورفع الروح المعنوية لدى المروسين لبذل المزيد من العمل والانجاز ، وتفويض السلطة ، وخلق قيادات من بين العاملين ، وتقوية أواصر الالفة والمحبة بين الجميع وتكون العلاقات الإنسانية متميزة .

### عيوب القيادة الديمقراطية :

من أهم المآخذ على عيوب القيادة الديمقراطية :  
من الممكن القول ان القائد يتنازل على بعض مهامه القيادية ، ووجود مجموعة من الافراد لا يرغبون في تحمل المسؤولية ، ويفضلون ان تصدر اليهم القرارات . وقد يؤدي هذا النوع من القيادة إلى عدم الإنضباط بين المرؤوسين في العمل ، و قد يؤدي أيضا الى إنخفاض في الإنتاج في بعض الحالات .

### صفات الإدارة الديمقراطية :

- \_ ضرورة التعرف على المعلمين وعلى الإمكانيات والحاجات والمويل التي يتميزون بها ، ومن الممكن ذلك من خلال ملفاتهم أو المدير السابق أو المشرفين أو غير ذلك .
- \_ أن تتميز القيادة الديمقراطية بالهدوء والإتزان والحفاظ على النظام ، والضبط في المدرسة في كل ما يحيط بالمجتمع المدرسي .
- \_ العمل على تقدير العاملين ومراعاة الظروف بدون الاخلال بجودة العملية التعليمية .
- \_ الإبداع والتطوير والتجديد وفق الإمكانيات المتاحة لديك ، واستغلال ما يمكن استغلاله من الموارد البشرية والمادية .
- \_ الثقة المتبادلة مع المعلمين وبناء هذه الثقة بصورة إيجابية .
- \_ عقد الاجتماعات وفق مبررات وأن تكون محددة ولها اهداف يراد تحقيقه
- \_ العمل بشكل واضح ووفق أسس العدالة واحترام الجميع .
- \_ تفويض السلطة إلى العاملين لكي يشعر العاملون أنهم شريك أساسي في العملية التعليمية .
- \_ بناء علاقة تفاعل وتشارك بين المعلمين والأخذ بأيديهم للتخلص من أي عوائق أو مشكلات تحيط بهم .
- \_ الايمان بمبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتنفيذها .
- \_ توزيع المهام بين جميع العاملين بالمدرسة ويتحمل المسؤولية مع المعلمين .
- \_ يستخدم مبدأ المحاسبة والمكافأة وفق معايير معلنة للجميع .
- \_ يخطط وينظم وينسق في رسم سياسة المدرسة ويشجع معلميه على ذلك .

### أسس النمط الديمقراطي (خليفات ، 2013 )

- \_ العلاقات الإنسانية الطيبة ضرورية للإنتاج الجماعي ولتلبية حاجات أعضاء الجماعة .
- \_ القيادة لا تقتصر على هؤلاء الذين يمثلون مناصب مرموقة في السلم الوظيفي .
- \_ الافراد الذين يقعون تحت تأثير برنامج أو سياسة عينة لهم الحق في صنع القرارات المتعلقة بذلك البرنامج .
- \_ الموقف وليس المنصب هو الذي يقرر الحق والامتياز في ممارسة السلطة .
- ويمكن القول ان هذا النمط من أكثر الأنماط فاعلية وانتاجية ، وذلك يعود الى قدرة مدير المدرسة على مواكبة تطورات وتدفق المعلومات السريع وضبط سلوكيات الافراد عن طريق الاستعانة بالأفراد من حوله .

## أنماط القيادة :

أنماط القية باعتبار الاسلوب:

تنقسم الأنماط باعتبار أسلوب القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

١. القيادة الأوتوقراطية) الديكتاتورية : ( تتركز السلطة فيها بيد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ، ويحدد أدوار الأفراد ، ويرسم خطط المؤسسة ، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار. ويشجع القائد في هذا النمط على تقليل الاتصال بين الأعضاء ، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال. في ظل هذا النمط القيادي : تفتقد قدرة العاملين على الإبداع والابتكار كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي بين العاملين ، والعاملين هنا يتوقفون عن العمل بمجرد غياب ذلك الرئيس عنهم . ( شفيق، ص ٥١ ).

٢. القيادة الديمقراطية:

يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات ، ويشجع على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المنظمة.

إذاً القيادة الديمقراطية تركز على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ، وإشراكهم في بعض المهام القيادية ، وتفويضهم السلطة. أما الأول فحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية ، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، وأن يتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها ، وأن يعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . ( شفيق، ص ٥٣ - و- كنعان، ص ١٨٢ ).

٣. القيادة الحرة المتساهلة :

القائد الناجح هو الذي يعتمد في سياسته على خليط من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي ويجمع بينهما في أنه يستهدف توجيه جهود الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم . فبينما تركز القيادة الأوتوقراطية إهتمامها بالإنتاج ، وتركز القيادة الديمقراطية إهتمامها على المرؤوسين ، فإن القيادة الحرة تركز إهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل ( شفيق ، ص 54 و كنعان ، ص 252 )

## الدراسات السابقة :

### أولاً : الدراسات العربية

- دراسة الجساسي ( 2016 ) : دراسة هدفت إلى التعرف على الانماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي وفقا لنظرية المسار والهدف وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي . وكانت العينة مكونة من ( 526 ) ، وقد جاءت نتائج الدراسة تشير إلى عدم وجود اثر للانماط القيادية في الرضا الوظيفي للمعلمين ، حيث أظهرت المتوسطات نتائج عالية لممارسة الانماط القيادية مع مستويات متوسطة للرضا الوظيفي للمعلمين ، وأشارت الى أهمية توجيه مديري المدارس الى التركيز على الأنماط القيادية والحاجة الى اجراء دراسات أخرى على الأنماط القيادية للمديرين من وجهة نظر معلمهم وعلاقتها بمتغيرات أخرى .

- اجري النوح ( 2012 ) : دراسة هدفت الى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الأكثر شيوعا كما يراها مديرو المدارس ومعلموها ، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس بثقافة المدرسة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، ويشمل مجتمع الدراسة ( 301 ) مديرا و ( 9033 ) معلما ، اما العينة كانت ( 62 ) مديرا و ( 421 ) معلما ، وجاءت نتائج الدراسة تبين أن المعلمين يرون أن مديري المدارس المتوسطة والثانوية يمارسون نمط القيادة الديمقراطي بدرجة متوسطة ، بينما يرى المديرون انهم يمارسون النمط القيادة الديمقراطي بدرجة عالية ، وان درجة ممارسة النمط التسلسلي جاء بدرجة ضعيفة ، بينما حصل النمط التسلسلي على درجة ضعيفة جدا من وجهة نظر المعلمين والمدراء .

- كما اجري الشيزاوي ( 2008 ) : دراسة هدفت الى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من ( 5 \_ 10 ) بسلطنة عمان ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ، وتم اعداد الاستبانة كأداة للدراسة وكانت عينة الدراسة مكونة من ( 450 ) معلم ومعلمة ، وجاءت نتائج الدراسة تبين ان استخدام مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي من ( 5 \_ 10 ) بسلطنة عمان الأنماط القيادية جميعها بشكل مختلف ، ومتفاوت وجاء ترتيبها كالاتي الديمقراطي ثم التسلسلي ثم التسلسلي .

### ثانيا : الدراسات الأجنبية :

- اجري شاماكي ( 2015 ) B,E, Shamaki دراسة بعنوان " تأثير القيادة وأساليبها لدى معلمي مدارس الثانوية العامة بمنطقة ترابا " هدفت إلى إيجاد الأسلوب المناسب من الانماط القيادية الذي يساعد على زيادة إنتاجية المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة حجمها ( 165 ) من المعلمين ، وجاءت النتائج لتبين ان نمط القيادة الديمقراطي يساهم في زيادة إنتاجية عمل المعلمين بشكل اكبر من النمط التسلسلي ( المستبد ) ، واوصت الدراسة على التأكيد باستخدام النمط الديمقراطي من قبل مديري المدارس .

- كما اجري ماشوما وكايتيلا ( 2014 ) Machumu & kaitila دراسة بعنوان " تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي للمعلمين : حالة مدارس ابتدائية مختارة في مقاطعتي سونجيا وموروجورو ، تنزانيا ) . هدفت الى معرفة أي نوع من الأنماط القيادية الأكثر تعزيزا للرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في تنزانيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، وتم استخدام أداة الاستبانة من عينة حجمها ( 200 ) من المعلمين ، وقد بينت نتائج الدراسة ان أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأكثر انتشارا في المدارس الابتدائية المنجزة والأفضل من ناحية الأداء،

وان مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية الأكثر إنجازا كان الأعلى مقارنة بالمدارس الابتدائية الأقل إنجازا ، وبهذا فقد اشارت الدراسة بان أسلوب القيادة الديمقراطي هو الذي يعزز الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس الابتدائية - كما أجرى العمري، أيمن ( 2013 ) A,A , AL-Omari بعنوان " العلاقة بين أساليب صنع القرار وأنماط القيادة بين مديري المدارس العامة " وهدفت الدراسة لمعرفة الانماط القيادية وعلاقتها بأنماط صنع القرار لدى مديرو المدارس واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع عينة عشوائية وكان حجمها ( 108 ) مديرا ، وجاءت النتائج بوجود علاقة وثيقة بين الأنماط القيادية وانماط صنع القرار بين مديري المدارس .

### تعليق عام على الدراسات السابقة :

\_ تباينت الدراسات السابقة في المنهج المتبع ، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج اتصالا بطبيعة الدراسة الحالية ، وهذا يتفق مع دراسة ( الجساسي ، 2012 ) ودراسة ( النوح ، 2012 ) ودراسة ( الشيزاوي ، 2008 ) ودراسة ( Al- Omari ، 2013 ) .

\_ ركزت معظم الدراسات على الإستبانة ، وهذه الدراسة تختلف عنها في الجمع بين أداتين للدراسة هما الاستبانة واختبار المواقف .

\_ اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أن افضل الأنماط استخداما في الإدارات المدرسية هو النمط الديمقراطي .

\_ الدراسات السابقة ركزت على صنع القرار والرضا الوظيفي بينما هذه الدراسة هدفت الى رفع مستوى التحصيل الدراسي.

\_ تشير الدراسات ان نمط القيادة الديمقراطي يؤدي الى الزيادة في العلاقات الإنسانية وبالتالي قد يؤدي الى زيادة الإنتاج وهذا الامر ليس مسلما به .

### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، الذي اعتمد على البحث المكتبي واستقصاء الادبيات الحديثة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع ، في محاولة للتعرف على دور القيادة الديمقراطية في رفع المستوى التحصيلي لدى الطلبة في مدارس التعليم الأساسي ، وتطبيقها في المجال التربوي . بالإضافة الى دراسة ميدانية للتعرف على دور القيادة الديمقراطية في رفع المستوى التحصيلي للطلبة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

### أدوات الدراسة :

- 1 . استبانة موجهة إلى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وذلك من أجل التعرف على دور القيادة الديمقراطية في رفع التحصيل الدراسي لدى الطلبة في المدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومقترحات الحلول .
- 2 . اختبار مواقف موجه لمديري المدارس التعليم الأساسي للكشف عن واقع الممارسات الإدارية وكيفية تمثلهم للقيادة الديمقراطية وانعكاس ذلك على التحصيل الدراسي .

## مجتمع و عينه الدراسة :

**مجتمع الدراسة :** مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة .  
**عينة البحث :** انقسمت عينة البحث الى عینتين هما الاستطلاعية والاساسية :  
**العينة الإستطلاعية :** اشتملت العينة الاستطلاعية على ( 10 ) من مديري المدارس ، و ( 20 ) من المعلمين .  
**العينة الأساسية :** تكونت عينة الدراسة من ( 50 ) من مديري المدارس ، و ( 150 ) معلما .

## تحليل وتفسير نتائج البحث ( الإستبانة ) :

جدول (1) أنماط القيادة

نمط القيادة المستخدم	العدد	النسبة العامة	المتوسط الحسابي	النتائج في التحصيل الدراسي	العلاقات الإنسانية	الرغبة في العمل والتعاون
الديموقراطي	200	% 61	30.5	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
التسلطي	200	% 21	10.5	منخفضة	منخفضة	منخفضة
الحر المتساهل	200	% 18	9	منخفضة	منخفضة	منخفضة

### **تحليل النتائج المتعلقة بالتحصيل الدراسي :**

من خلال الجدول السابق يتبين لنا : أنه كلما كان النمط القيادة المستخدم في الإدارة نمطا ديموقراطيا ، كلما كانت النتائج المرجوة مرتفعة كما أن الجدول السابق يبين أن النمطين التسلطي والحر المتساهل سلبي في نتائجه ، ونلاحظ أن التحصيل الدراسي جاء في النمط القيادي مرتفع في المتوسط الحسابي بينما منخفض في باقي الأنماط.

تحليل النتائج المتعلقة بالعلاقات الإنسانية : تشير النتائج بالجدول أعلاه ان العلاقات الانسانية مرتفعة في نمط القيادة الديموقراطي بينما في النمط الاوتوقراطي التسلطي جاءت منخفضة اما في النمط المتساهل جاءت النتائج أيضا منخفضة ويرجع الباحث ذلك الى ان اغلب المعلمون يهتمون بالعلاقات الإنسانية كثيرا وتقدم على الإنتاج في العمل عندهم وبالتالي فالمدير الذي يستخدم هذه الأنماط في قيادته تكون العلاقات الإنسانية مفقودة .

### تحليل النتائج المتعلقة بالرغبة في العمل والتعاون :

يبين الجدول السابق أن قيم العمل والتعاون في القيادة الديمقراطية متميز ومرتفع ، وبالتالي يعطي مؤشرا إلى أن هذا النمط مرغوب فيه ومحبد لدى الجميع ، لأن أغلب المعلمين يرحبون بالعمل والتعاون البناء الذي يكون بين الإدارة والمعلمين ، وهذا هو السبب الحقيقي وراء إرتفاع هذا النمط ، بينما نلاحظ أن النمط المتسلط جاء بدرجة منخفضة لان المعلمون لا يحبون العمل مع الإدارة المتسلطة في أسلوبها وتعاملها مما يؤثر ذلك سلبا على إستقرار العمل ورقيه ، بينما النمط الثالث في القيادة وهو النمط التساهلي ( الحر ) جاء بدرجة منخفضة ، ويرجع الباحث السبب أن المعلمون يتصفون بالتساهل وعدم الإنضباط مما يجعل ذلك أن نمط القيادة التساهلي محل رفض لديهم .

وعلى ضوء التحليل السابق فإنه يتضح لنا أن نمط القيادة الديمقراطية هو أفضل الأنماط المستخدمة في القيادة في مدارسنا سواء أكان في العلاقات الإنسانية أم بالرغبة في العمل أم في رفع التحصيل الدراسي بالمدرسة ، والهدف من ذلك الوصول الى أعلى .

### تحليل نتائج البحث ( اختبار المواقف ) :

لديك مجموعة من المواقف ، تتعلق بأنواع القيادة ( الديمقراطية والأوتوقراطية والمتساهلة ) ، يرجى إبداء رأيك وموقفك من ذلك في الجوانب الثلاثة التالية : التحصيل الدراسي والعلاقات الإنسانية والرغبة والتعاون في العمل .

الموقف الأول : مدير مدرسة لا يحرص على الحضور اليومي ، ولا يتابع المعلمين في انضباطهم وأعمالهم ، مما يؤدي إلى عدم انضباط الطلبة ، وفوضى بالمدرسة ، ما موقفك من ذلك ؟

الموقف الثاني : يوجد مدير مدرسة لا يهتم بالعلاقات الإنسانية ولا يرغب في تكوين علاقات طيبة مع زملاؤه ، وإنما يهتم بالعمل فقط ويحرص على ذلك بدون الاهتمام بالمشاعر والجوانب الإنسانية ، ما موقفك من ذلك ؟

الموقف الثالث : مدير مدرسة غير متعاون مع مرؤوسيه ، ولا يحترم رأيهم ولا يفوض بعض الصلاحيات لديهم ، ولا يبدي لهم رأيهم ولا يشاركونهم في أي موضوع كتعلق بالمدرسة ، ما موقفك من ذلك ؟

الموقف الرابع : مدير مدرسة ما ، يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار بالمدرسة فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي وبشكل اللجان للعمل كفريق واحد ، ويعمل جاهدا للحفاظ على انضباط العاملين بالمدرسة ، ما موقفك من ذلك ؟

الموقف الخامس : مدير مدرسة له علاقات طيبة مع المرؤوسين ، ويحرص على تكوين علاقات متميزة مع المعلمين بمعنى أنه كثيرا ما يراعي الجوانب الإنسانية ، ما موقفك من ذلك ؟

الموقف السادس : مدير مدرسة لديه بالمدرسة فريق متعاون ويستمتع لقراراته ويحرص المعلمين على التعاون معه وذلك بسبب حبه لهم واحترامهم له ، ما رأيك في ذلك ؟

### تحليل النتائج المتعلقة باختبار المواقف :

نلاحظ أن الموقف الأول يعنى بجانب التحصيل الدراسي ولقد أشارت النتائج أن مدير المدرسة الذي يستخدم القيادة الحرة المتساهلة في العمل والانضباط يؤدي إلى ضعف بالنتائج ومن ثم يؤدي إلى ضعف بالتحصيل الدراسي .  
بينما في الموقف الثاني وهو المتعلق بالقيادة الأوتوقراطية بحيث ان مدير المدرسة لا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يهتم بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء ، نلاحظ أن هذا النوع من القيادة قد يؤثر سلبا على سير العمل وتكون العلاقات الإنسانية منعقدة تماما مما يشكل عبئا لدى إدارة المدرسة وبالتالي تشير النتائج أن هنالك خلافاً قد يؤثر بالمدرسة بنسبة كبيرة مما يؤثر على التحصيل الدراسي .

بينما في الموقف الثالث أشارت النتائج ان مدير المدرسة الذي لا يتعاون مع زملاؤه ولا يحترم قرارهم ، ولا يشاركهم بالرأي ، يؤدي ذلك إلى ضعف في التحصيل الدراسي بالمدرسة وبالتالي يكون جانب الرغبة في العمل والتعاون مفقودا ، وهذا بدوره يعطي مؤشرا منخفضا في التحصيل الدراسي .

بينما في الموقف الرابع فقد أظهرت النتائج ارتفاع في مستوى التحصيل الدراسي بالمدرسة بصورة كبيرة وهذا هو نوع القيادة الديمقراطية بحيث أنه كلما كان مدير المدرسة يراعي انضباط في العمل ويحترم قرارات اللجان المشكلة كلما كانت النتائج مرتفعة في التحصيل الدراسي .

أما الموقف الخامس فقد جاءت النتائج توضح أن العلاقات الإنسانية لها دور كبير فعال في رفع مستوى التحصيل الدراسي بالمدارس .

أما الموقف السادس فقد جاءت النتائج بصورة مرتفعة حيث أن مدير المدرسة الذي يكسب حب المرؤوسين يعود ذلك بنتائج إيجابية في التحصيل الدراسي بخلاف المدير الذي لا يهتم بالتعاون وكسب حب المرؤوسين لديه .

### نتائج الدراسة الميدانية :

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

- تلعب القيادة الديمقراطية دورا أساسيا في رفع المستوى التحصيلي في المدارس وذلك من خلال الآتي :
- \_ أن مدير المدرسة يعتبر دوره دور شريك في العملية التعليمية فهو يبادر ويتعاون ويثق مع العاملين ، وبالتالي يكون ذلك فعالا في رفع التحصيل الدراسي .
  - \_ تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي مبنية على التعاون والاحترام المتبادل ، مما يجعل ذلك ان الجميع يعمل بروح الفريق الواحد .
  - \_ القيادة الديمقراطية تعمل على توزيع المهام بين الجميع ، وبالتالي هذا الجزء يساهم في تطوير جودة التعليم ومن ثم يساعد في رفع التحصيل الدراسي بالمدارس .
  - \_ القيادة الديمقراطية مبنية على التفاعل والتجديد والتشارك والتطوير والابداع وهذه الأسس تؤدي الى رفع التحصيل الدراسي .

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

- \_ عدم وجود سياسة واضحة للعمل وفق هذا النوع من القيادة من قبل المختصين .
- \_ عدم وجود ثقافة وتخطيط لبناء القيادات التربوي في المجتمع المدرسي ، وبالتالي هنا نؤكد على أن القيادات المدرسية تختلف في طريقة عملها بالمدرسة .
- \_ لا توجد مشاغل ولا برامج تلزم القائد المدرسي باتباع هذا النوع من القيادة ، وانما يترك الامر لقائد المدرسة باستخدام الأساليب القيادية في مدرسته وبالتالي قد تكون النتائج سلبية عند بعض المدارس وخاصة ممن يغلب عليها طابع القيادة الاوتوقراطية .
- \_ عدم وجود خطط وأهداف مرسومة في هذا النوع من القيادات .
- \_ الخوف من إستغلال المعلمين هذا النوع من القيادة في العلاقات الإنسانية أكثر من اللازم مما سيكون له أثر سلبي في سير العملية التعليمية .
- وعلى ضوء تحليل الاستبانات التي تم إجراءها ، فقد اظهر لنا ان نمط القيادة الديموقراطية هو أفضل الأنماط وأكثرها تأثيرا في نفوس العاملين وهو النمط المناسب والملائم في المدارس ، لأنه يتصف بالمرونة ليلائم مختلف الظروف التي يمكن ان تتواجد بالمدارس ولضمان جودة العمل وتميزها .

### توصيات الدراسة :

- حرصا على تعزيز نمط القيادة الديموقراطية في العمل التربوي فإن الباحث يخرج بعدد من التوصيات أهمها :
- \_ تعزيز النمط القيادي في المدارس والابتعاد عن الأنماط الأخرى عن طريق نشر ثقافة هذا النوع من الأنماط .
- \_ حث المسؤولين على إتباع النمط القيادي الديموقراطي في الإدارة المدرسية لما له من آثار إيجابية في العملية التعليمية .
- \_ إشراك العاملين بالمدرسة ما أمكن ذلك عند صنع القرار لأن ذلك يسهم في تميز العمل ورفقه وتقدمه وقبوله من الجميع .
- \_ الإبتعاد عن العمل بالقيادة الاوتوقراطية عند صنع القرار بالمدارس لما له من اثار سلبية تعود على جودة العملية التعليمية .
- \_ التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة على أهمية تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على التميز والابداع من خلال عمل ورش تدريبية وتبادل الزيارات .
- \_ تبني بعض التجارب والنماذج الإبداعية التي تميزت في هذا النوع من القيادة والاشادة بها على مستوى الوزارة .
- \_ إصدار المطبوعات التي تعنى بهذا النوع من القيادة لتعميمها على المدارس.
- \_ إصدار نشرات تعريفية بالقيادة الديموقراطية ودورها في رفع التحصيل الدراسي بالمدارس ، والنتائج الإيجابية التي تعود من وراء ذلك .
- \_ تفعيل قسم الضبط والجودة في هذا الجانب للتحقق من النواحي الإيجابية في هذا النوع من القيادة والنتائج التي تحققت من عدمه .

## الخاتمة :

خلاصة لما سبق فإنه يمكننا القول أن القيادة الديمقراطية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في جميع العوامل والظروف التي تحيط بالمدرسة ، ويجب العمل بها لأنها قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الأهداف المطلوبة ، وكذلك هذا النوع من القيادة تؤثر في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم ، كما أننا فعلا نحتاج الى قادة يفهمون التغييرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويعرفون كيفية التغيير من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم والتميز في المدرسة .

## المراجع :

### أولا : المراجع العربية :

- الجساسي ، بدرية مبارك (2016) : الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لنظرية المسار والهدف واثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى .
- الرويشد ، فهد عبدالرحمن (2003) : الجودة الشاملة في القيادة المدرسية وفق أساس ديمنج ومعايير بالدريدج دراسة نظرية " . المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (19) ، ص 93\_120 .
- الشيزاوي ، رقية محمد نور (2008) : أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من 5 الى 10 سلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، الجامعة الخليجية ، رسالة ماجستير ، مملكة البحرين .
- الطعاني ، حسن (2010) : المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (26) ، العدد (2) ، ص 497 - 524 .
- الطويل ، هاني عبدالرحمن (2001) : الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق - كلية العلوم التربوية - الطبعة الثانية - دار وائل للطباعة والنشر .
- العميرة ، محمد حسن (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية - كلية العلوم التربوية ، الطبعة الثالثة : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- القحطاني ، عبدالرحمن عايض محسن (2013) : أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة كويت : دراسة استطلاعية نوعية : (مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية الكويت) ، العدد (150) ، يوليو ، ص 55\_98 .
- القرالة ، نجلاء عدنان (2008) . القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديرو المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة . الأردن .
- النوح ، عبدالعزيز سالم (2012) ، الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية : دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) \_ مصر ، 91 (23) ، ص 55\_67 .
- جمال الدين واخرون (2014) : الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا ، أطروحة الدكتوراه في الفلسفة في ليبيا ، مجلة العلوم التربوية ، (1) ، ص 77\_89 .
- خليفات ، نجاح عودة (2013) : مدير المدرسة القائد ، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- شفيق . محمد ( 2009 ) : القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، القاهرة نهضة مصر للنشر .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ( 2004 ) : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية . الإسكندرية . ص 276 .
- طلال عبد الملك شريف ( 2004 ) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض ، ص 65 .
- عبدالفتاح ، اروى حسين سلامة ( 2001 ) : منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والاناث في مديريتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة من وجهة نظر كل فئة بالأخرى ، رسالة كماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- علي عياصرة ، محمد محمود العودة ( 2006 ) : الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان - ص 115 .
- مصطفى أبو زيد فهمي ، ( 2003 ) : الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، ص 501 - 507 .
- منى مؤتمن عماد الدين - ( 2003 ) : اعداد مدير المدارس لقيادة التغيير .
- نواف سالم كنعان ( 2007 ) : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 155 - 160 .
- كنعان . نواف سالم ( 2006 ) : القيادة الإدارية ، عمان ، دار الثقافة .
- وزارة التربية والتعليم ( 2006 ) : تقرير حول تطوير الإدارة المدرسية ، دائرة تطوير الأداء المدرسي ، سلطنة عمان ، مسقط .

#### ثانيا : المراجع الاجنبية :

- Al Omari ,Aieman, (2013 ) : The Relationship Between Decision making style and leadership style Among public schools principals . *International Education Studies*, 6(7), 100-110.
- Halpin, A.W., **The Organizational climate Of School :Theory and Research in Educational Administration** , N.Y: Macmillan combany. 1966.
- Machumu, Haruni J., & Kaitila, Mafwimbo. M. (2014). Influence of Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction: A Case of Selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of educational Administration and policy studies*, 6(4), 53-61. DATE 1\_5\_ 2014 .
- Robbins, P.S, *Organisational Behaviour*,( USA: Prentice-HALL, 2003),314 .
- Robert PAPIN,L;art de diriger, Dunod, Paris, 1995: P21. \_
- Shamaki,E,B.(2015). Influence of leadership styles on teachers jop productivity in public secondary school in taraba state , Nigeria, Taraba state university jalingo , **journal of education and practice**, 6 ( 10). 200-203.