

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة

التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

الطالب محمد مسلم العجمي

إشراف

الدكتور صالح عليما

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2007

ب

التفويض

أنا محمد مسلم العجمي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: محمد مسلم العجمي.

التوقيع: 




التاريخ: ٢٠١٧ / ١ / ١٤

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ: ٢٠٠٧-١-١٤

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور/ عباس عبد مهدي رئيساً
	الدكتور/ عاطف مقابلة عضواً
	الدكتور/ صالح عليمان عضواً ومشرفاً

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله -سبحانه وتعالى- الذي أعانني، بفضلِهِ وعطائه ومنحني الصبر والقوة ومهد السبل أمامي لإتمام هذه الدراسة.

يسرني بعد إنجاز هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر الدكتور صالح عليّات الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهده ووقته لخدمة العلم. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من تفضل بالمناقشة الدكتور عباس عبد مهدي، والدكتور عاطف مقابلة. اللذين أسهما في إثراء هذه الرسالة فأضافا بعذب اللسان أطيب العبارات.

والله ولي التوفيق

الباحث

محمد مسلم العجمي

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى.....
الذي ألبسني بالقناعة والرضا تاجا... أبي.
من شجعتني ومدت يد العون لي ولم تبخل عليّ بشيء إلى أعلى
الناس... أمي.
نبض قلبي ونور عيوني... إخواني وأخواتي.
أعز الناس ومن كانت لي خير عون... ووفاء بالعهد... شريكة حياتي
ورفيقة دربي... زوجتي.
نور عيوني وفلذات كبدي... أبنائي.
من عرفتهم وعرفوني... صادقين مخلصين...
كل باحث عن العلم والمعرفة...

الباحث

محمد مسلم العجمي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	٩
الملخص	ك
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	١
مقدمة	٢
مشكلة الدراسة:	٧
هدف الدراسة وأسئلتها:	٧
أهمية الدراسة:	٨
تعريف المصطلحات:	٩
حدود الدراسة:	١٠
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	١١
أولاً: الأدب النظري:	١٢
ثانياً: الدراسات السابقة:	٢٩
خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:	٣٥
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	٣٨
منهج الدراسة المستخدم:	٣٩
مجتمع الدراسة:	٣٩
عينة الدراسة:	٤٠
أداة الدراسة:	٤١
إجراءات تطبيق الدراسة:	٤٣
متغيرات الدراسة:	٤٤
المعالجة الإحصائية:	٤٤
الفصل الرابع نتائج الدراسة	٤٥
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:	٤٦
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:	٥٥
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:	٥٧
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على:	٥٩
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	٦٣
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:	٦٤

٦٥.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٦٧.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٦٧.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
٦٩.....	التوصيات:
٧٠.....	المراجع
٧٠.....	المراجع العربية
٧٤.....	المراجع الأجنبية
٧٦.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
٤٨	توزع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لمحافظة دولة الكويت	1
٤٩	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)	2
٥٢	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ إلفا وثبات للأداة ككل	3
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابة أفراد العينة لمجالات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	4
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات المتعلقة بالمجال الإداري مرتبة تنازلياً	5
٦٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات المتعلقة بالمجال المهني مرتبة ترتيباً تنازلياً	6
٦٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات المتعلقة بمجال العلاقات الانسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً	7
٦٣	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات المتعلقة بمجال المدرسة والمجتمع المحلي مرتبة ترتيباً تنازلياً	8
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) (الإحصائي t-test) لأثر الجنس على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	9
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي	10
٦٨	ويبين الجدول التالي تحليل (t-test) لأثر المؤهل العلمي في المجالات ككل.	11

٧٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الخبرة على درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	12
٧١	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	13
٧٢	نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لأثر الخبرة على درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين	14

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
٩١	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	1
٩٥	قائمة بأسماء المحكمين.	2
٩٦	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	3
١٠٣	مخاطبة وزارة التربية والتعليم في الكويت من قبل جامعة عمان العربية للدراسات العليا.	4

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من

وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمد مسلم العجمي

إشراف

الدكتور صالح عليما

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات دولة الكويت، والبالغ عددهم (٩١٠٣). وتم أخذ عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (١٠%).

١- وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية اللازمة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط

٢- الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس لصالح الإناث في جميع المجالات باستثناء المجال الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات ولصالح حملة البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة في المجال المهني ومجال المدرسة والمجتمع المحلي، وفي المعدل ككل لصالح أصحاب الخبرة (١١ سنة فأكثر). وفي المجال الإداري، ومجال العلاقات الإنسانية لصالح أصحاب الخبرة (٥ سنوات فأقل) وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- ١- حث المديرات على حضور الدورات التي من شأنها رفع الكفاءة الإدارية لديهن.
- ٢- حث المديرين من حملة الدراسات العليا على إشراك المعلمين في صنع القرار التربوي.

The Degree of Using the Likert's Participatory Management Pattern by Secondary School Principals in Kuwait as Perceived by Teachers

By

MOHAMMAD MUSLIM ALAJMI

Supervisor

Dr. SALEH ELIMAT

Abstract

The purpose of this study was to investigate the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers through answering the following questions:

- 1- What is the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers?
- 2- Are there any statistical significant differences at the level $(\alpha \leq 0.05)$ in the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers attributed to gender variable?
- 3- Are there any statistical significant differences at the level $(\alpha \leq 0.05)$ in the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers attributed to academic qualification variable?
- 4- Are there any statistical significant differences at the level $(\alpha \leq 0.05)$ in the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers attributed to experience variable?

The population of the study consisted of (9103) secondary school male and female teachers in the governorates of Kuwait, and the stratified random method was used for taking a sample of 10%.

After verifying the validity and reliability of the instrument of the study, the researcher used the statistical methods necessary for the study.

Results of the study revealed that the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers was high in all fields. The results revealed also that there are statistically significant differences in the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers attributed to gender in favor of female teachers in all fields, except for the administrative field, and that there are statistically significant differences in the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers attributed to academic qualification in all fields in favor of bachelor degree holders and that there are statistically significant differences in the degree of using the Likert's participatory management pattern by secondary school principals in Kuwait as perceived by teachers attributed to experience in the vocational field, school field, and local community in favor of teachers with experience of (11 years and more).

Based on the results of the study, the researcher recommended the following:

- 1- Urging female principals to attend the courses, which raise their administrative efficiency.
- 2- Urging the male principals who hold postgraduate degrees to involve teachers in the educational decision-making.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرون العديد من التحولات المتمثلة في الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات، ومن التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا فائقة الجودة، ومن الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي، ومن الوطنية والقومية إلى العولمة، ومن التخطيط القصير المدى إلى التخطيط الطويل المدى، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن التبعية المؤسساتية إلى الاعتماد على الذات، ومن الديمقراطية النيابية إلى الديمقراطية التشاركية، ومن النمط الهيكلي إلى النمط الشبكي، ومن الاختيار الواحد إلى الاختيارات المتعددة. ولعل من الإنصاف أن نسمى هذا العصر "عصر الإدارة العلمية" فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا وتكون وراءها الإدارة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود. فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحققه أي مؤسسة، أو أي وزارة، أو أي مجتمع من المجتمعات، كما أنها تلعب أيضا دورا رئيسا في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة. وما شهدته العقد الأخير من القرن العشرين من عدة متغيرات تجاه التحرر السياسي وتحرير التجارة في إطار الاندماج الاقتصادي العالمي، وقيام نظم ديمقراطية تحترم حقوق الإنسان وتدعم حرية التعبير، وما هو إلا نتيجة إبداع في تكوين إطار فكري جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات ويزكي الأساليب والأدوات التي تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته ويهيئ الانطلاق نحو آفاق مستقبلية جديدة.

لقد كان للإدارة منذ القدم أهميتها والمتوفر عن الحضارات القديمة من معلومات يدل على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في تلك الحضارات فعن طريق الإدارة تمكن بناء الأهرام أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة ذلك أن بناء الأهرام قد تطلب عملاً إدارياً، أضف إلى ذلك أن قدماء المصريين قد عرفوا أمهاتاً متقدمة من الإدارة فهم استعملوا التخطيط من أجل التحكم في الموارد وهذه العملية تماثل إلى حد كبير عملية التخطيط في العصر الحديث حيث يتدخل الإنسان في تنظيم الحياة وتشكيل المستقبل بطريقة تتفق مع أمانه وتوقعاته، أضف إلى ذلك وجود مبدأ الرقابة والتنظيم المركزي حيث تركزت السلطة السياسية في الحكومة المركزية التي يرأسها فرعون مصر، وقد فرض على مصر السلطة المحلية عن طريق الولاة لتنفيذ تعليماته وهذه ظواهر من الإدارة (درويش، وتكلا، ١٩٧٦ - ٦٤ - ٨٠).

كما أن بعض كتب الإدارة لا زالت تردد ما قاله كونفوشيوس من أن "الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح" هذا بالإضافة إلى تأكيد فلاسفة الإغريق على تنظيم الظروف وصولاً إلى النظام المثالي للدولة ومنهم أفلاطون حيث أكد على ضرورة وجود نظام تعليمي سليم كوسيلة لإيجاد الكفاءات السياسية والإدارية اللازمة لقيادة الدولة واقترح برنامجاً لتدريب الأفراد وتهيئتهم لتولي الوظائف السياسية والإدارية في الدولة ويعزي إلى أفلاطون أنه أول من قسم مستويات السلطة في الدولة إلى ثلاثة مستويات يتكون المستوى الأعلى من الفلاسفة والملوك والحكام على أن يتمتع هذا المستوى بالسلطات النهائية لاتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات الإدارية، ويتكون المستوى الثاني من الضابط والموظفين المدنيين في المراكز الرئيسية على أن لا يمارس هذا المستوى سلطة إدارية، فأما المستوى الثالث فيتكون من العمال والمنتجين حيث لا يشتركون في اتخاذ القرارات. وما مساهمة أرسطو في النظرية الإدارية فتمثل في تأكيده على وجود الحكومة لأنها تمثل نوعاً من التوازن بين طبقات المجتمع وإن الحكومة الجيدة في نظر أرسطو هي التي تتمكن من التوفيق بين المصالح المتعارضة ويعزي الفضل إلى أرسطو في فصل السلطة التشريعية عن السلطة التنفيذية (شريف، ١٩٨٧-٥٣-٥٤).

إن الإدارة كفن وممارسة تعد قديمة قدم الإنسان نفسه ولذلك تطورت أساليبها وعملياتها بتطور الإنسان وبظهور الأسر والجماعات وتحولها إلى قبائل وعشائر ومن ثم إلى أمم ومجتمعات، ورغم الافتقار إلى الدراسات الإدارية التي توضح أشكال النظم الإدارية والتطبيقات العملية التي شهدتها التجمعات البشرية المختلفة عبر تطورها وتعاقبها فإن تراث الإدارة حافل بالقصص والسير التي تؤكد البعد التاريخي لسلوك الإداري وللقيادة الإدارية السائدة، ومع ذلك فإن ظهور الأجهزة الإدارية وتطور فنون القيادة والإشراف والتوجيه وظهور بعض الشخصيات القيادية لا يعبر بأي حال من الأحوال عن ظهور علم الإدارة أو تبلور مفاهيم في الإدارة، غير أن ظهور هذه الأجهزة والفنون كان الخطوة الأولى والمنطق الأساس الذي استفادت منه معظم المفاهيم والنظريات العلمية في الإدارة (الكبيسي، ١٩٨٧-١٦-٢١).

وتتمثل وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم. وهذا التعدد الوظيفي يستلزم اتخاذ قرارات في كل جانب من جوانبه. فالسياسات نتائج سلسلة من القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة، والتخطيط، وهو من أهم العمليات الإدارية شأنًا، ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة في ضوء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتنظيم ذاته ما هو إلا عملية القصد منها تحديد من ومتى، وإلى

أي مدي يقوم كل فرد في المؤسسة باتخاذ القرارات والتنسيق سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين وحدات المنظمة والتوجيه والرقابة هما من نتاج سلسلة متصلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين وحدات المنظمة، والتوجيه والرقابة هما من نتاج سلسلة متصلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، ولذلك فإن وظائف الإدارة هي في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات، تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها في مجال العمل، وحل كثير من المشكلات في إطار من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مصطفى، ١٩٨٦).

ولقد كثرت وتعددت التعريفات للإدارة فمنهم من يعرفها على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة يمارسها مجموعة مختارة من الأشخاص لإنجاز العمل دائماً به (العمرى، ١٩٨٢-١٢).

وتعرف الإدارة على أنها عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد: (Brach, 1973) وتشمل هذه المسؤولية على:

أ - قوة اتخاذ القرارات والحكم في تحديد الخطط، وتطوير الإجراءات ومن ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الرقابة في الأداء والمتابعة المستمرة ومقارنتها بالخطط الموضوعية.

ب - التوجيه والتحفيز والإشراف على الأفراد الذين يعملون في المنظمة وينفذون أعمالها.

أما دونا لد كلو (Donald ,Clough, 1978-8) فيعرفها على أنها : " فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك.

من كل هذا يمكنني استخلاص تعريف الإدارة على أنها عملية تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة سواء أكانت كبيرة الحجم كالدولة أم صغيرة الحجم كالجمعيات التعاونية، ويمكننا أن نصفها على أنها عملية إنسانية لأنها تنصب وتركز على المجهود البشري، كما أنها أيضاً تعتمد على العلاقات الإنسانية والتعاون الجماعي.

ينطلق مفهوم الإدارة من الفعل يدير أو يحرك أو يقدم خدمة أو يقوم بعمل من الأعمال.

فالإدارة تعني الخدمة، ذلك إن الإداري يقوم بخدمة الآخرين، وهى أيا في معناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، كما أنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد، ولقد اتسع مفهوم الإدارة، وتعددت مهامها وتنوعت تعريفاتها بل إنها أصبحت موضوع صراع فكري، هل الإدارة علم أم فن أم مهنة، حيث تجدر الإشارة إلى التعريفات والمفاهيم والمعاني المتعلقة بها، فودورلسون الذي يعد من الرواد الأوائل الذين حاولوا دراسة هذا العلم علم الإدارة ١٨٨٧م، يعرفها بأنها: " العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب " (حسين، ومصطفى ١٩٨٥-١٩٠).

ويرى كونتز (Koontz, 1969) أن في الإدارة بعدا فنيا بارزا، حالها في ذلك حال التخصصات الأخرى من العلوم مثل الهندسة، والطب. إذ إنها فن والفن ينظر إليه على أنه الطريقة التي يمكن اعتمادها في تطبيق البعد المعرفي على معطيات الواقع بهدف الحصول على أفضل النتائج. ومع هذا التوسع في مفهوم الإدارة إلا أنه يعاني من عدد من المشكلات، كأن يعرف بأكثر من معنى أو يستخدم بالتزادف مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط فيصبح كمن يعرف الكل بأحد أجزائه (شوقي، ١٩٩٢).

في حين أن ليونالي (Leonaly) هو أول من كتب مؤلفا علميا بعنوان مقدمة في الإدارة العامة ١٩٢٦ يعرفها بأنها: " جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها، وهو أيضا يشير إلى أن نظام الإدارة هو مجموع القوانين واللوائح والتطبيقات العملية والعلاقات السائدة وأن فن الإدارة يتضمن التوجيه والتنسيق والرقابة للأشخاص بغرض تنفيذ عملية معينة، أو تحقيق هدف من الأهداف، بينما يرى جلادون أن الإدارة عملية توجه إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد، في حين أن المواد والأشياء تستخدم أثناء النشاط البشري، غير أن هذه التعريفات التي قدمها علماء الإدارة لا تخرج عن المبادئ الأساسية للإدارة والتي يمكن من خلالها أن استخلص مفهوما شاملاً للإدارة يتمثل في: " أنها تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف " (العلماوي، ١٩٧٣-٢٢).

في إطار هذه المفاهيم أقامت الإدارة فهمها بين القائد والمرؤوسين على أساس فرضيات جديدة ومختلفة تماما عن الفرضيات التي وضعتها في ظل الفترة الأتوقراطية، فطلب من القادة تهيئة الظروف

الملائمة التي تساعد المرؤوسين على إشباع الحاجات الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وإتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة، والعمل على تنمية العاملين وتمكينهم من التعبير عن حاجاتهم ومكونات أنفسهم في العمل. وقد انعكست هذه المفاهيم الإدارية بما سمي بالنظرة الحديثة للإدارة.

ويحتاج المدير إلى مهارات تتعلق باتخاذ القرارات، وفي مقدمتها مهارات استقطاب المتأثرين بالقرارات وإشراكهم في صنعها، واتخاذ القرار في توقيت مناسب، وإشعار العاملين والمتأثرين بالقرار في حينه، وتقبل الرأي الآخر، وتهيئته اللازمة للتنفيذ والتقييم واستيعاب الدروس والعبر من القرارات المتخذة (الناهب، ١٩٩٢)

ويشير الطويل (١٩٩٩) إلى أن من مهام القائد المسؤول التربوي، الحرص على إتاحة الفرصة أمام كافة المتأثرين من المعلمين والعاملين في النظام المدرسي أو المتعايشين فيه ومعه على المشاركة في صنع القرارات التي يتأثرون بها. والتأكيد على أن الإدارة ليست مسؤولية تتمحور حول فرد واحد أو شخص مدير المدرسة نفسه وإنما هي عملية تشاركية يقوم المدير فيها بدور المنسق البارع.

وما ينبغي أن يقوم به الإداري التربوي والمتمثل في شخص مدير المدرسة في هذا المجال، هو تحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال على المعلمين والعاملين الآخرين في سلك الإدارة لديه داخل المدرسة وذلك كل حسب اختصاصه ومؤهلاته. ولا بد هنا أيضا التأكيد على ضرورة التزام الدقة والموضوعية في توزيع الأعمال، اعتمادا على المؤهلات الحقيقية لكل معلم وما يناسبه من عمل في ضوء ذلك وان يكون المعيار الأساسي هو حسن سير العمل في المدرسة. وقد يتطلب التنظيم أن يقوم مدير المدرسة بتنسيق عمل مدرسته مع مدارس أو جهات يتطلب التنظيم أن يقوم مدير المدرسة بتنسيق عمل مدرسته مع مدارس أو جهات أخرى، إذا كان في ذلك مردود ايجابي للمدرسة ولنجاح العملية التربوية فيها. وتعد كيفية اتخاذ القرارات المرفقة المرتبطة بالتنظيم المدرسي ارتباطا عضويا وتعد من أهم وظائف القيادة الإدارية، وبالتالي فإن أي تطور أو إصلاح للإدارة يرتبط أساسا بمدى الوصول إلى أفضل القرارات، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحديثها عنصرا مهما في تنمية وتطوير العملية الإدارية (البدرى، ٢٠٠١-٣٧).

مشكلة الدراسة:

مما لاشك فيه أن المشاركة في صنع أي قرار يدعمه ويزيد من قوته، ويقربه من الصواب، والعملية التربوية بالذات بحاجة إلى تعاضد الجهود والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف العاملين فيه. وأن المعلم هو المسؤول الأول عن الطالب الذي يمثل محور العملية التربوية، وأن بعض المديرين يمارسون أساليب إدارية لا تراعي مشاعر المعلمين وتحقق لهم ذاتهم وتشركهم مشاركة فاعلة في صنع القرار التربوي على الرغم من أن المعلم هو المطلع على حاجات الطلاب، مما يتطلب من المديرين اتباع أسلوب إداري ديمقراطي لكي يحقق من خلاله مشاركة المعلمين مشاركة فاعلة في صنع القرار التربوي. لذا حاولت الدراسة الكشف عن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين. وقد تناولت الدراسة الأماط التالية:

١- النمط التسلسلي الاستغلالي ٢- النمط التسلسلي الخير ٣- النمط الاستشاري ٤- نمط المشاركة الجماعية. وذلك من أجل تبصير المختصين وأصحاب القرار بمواطن الضعف والقصور إن وجدت، ولوضع الحلول المناسبة لها.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من محاولة وقوفها على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، الأمر الذي قد يساعد في تلمس مواطن القوة والضعف في الممارسات الإدارية، وبالتالي أثرها على تفعيل دور الإدارة التربوية وتعزيز الأنماط الفاعلة وتعميم تجربتها وتشجيعها، بالإضافة إلى تعريف مديري ومديرات المدارس بالأنماط الإدارية لعملهم وربطها بقدرتهم على اتخاذ القرار، كذلك من إلقاء الضوء على جوانب تربوية إدارية مهمة يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تصميم برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس، مثل الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية للعمل المؤسسي والتي تعطي أفضل النتائج وتحسن من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات.

ومما قد يزيد أهمية هذه الدراسة انبثاق فكرتها من الحاجة المستمرة لتطوير النظام التربوي في دولة الكويت والتي ترتبط غالباً بدراسة العوامل المؤثرة في العملية التعليمية وفي مقدمتها الكفاءة والقدرات الإدارية لمديري ومديرات المدارس.

كما أن عدم إجراء مثل هذه الدراسة في دولة الكويت من قبل قد يجعلها إضافة علمية.

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في ما يلي:

- ١- أهمية الفئة التي تناولتها الدراسة، وهي فئة المعلمين في المدارس الثانوية، فهم التنفيذيون والأكثر قرباً من الطلبة الذين يشكلون المحور الأساسي للعملية التربوية.
- ٢- قد توفر الدراسة معلومات لمديري المدارس عن أهمية مشاركة المعلمين لهم في العملية التعليمية، وما لهذه المشاركة من آثار إيجابية في متغيرات هامة ذات علاقة بالمعلمين كشعور المعلمين بالأمن وولائهم لمدارسهم.

٣- تعد الدراسة من الناحية النظرية ضمن الجهود المبذولة بهدف تطوير العملية التعليمية.

٤- قد تساعد الدراسة في تفسير نتائج البحوث السابقة وتوجيه البحوث المستقبلية، من خلال جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة وتوصياتها.

تعريف المصطلحات:

النمط:

هو ضرب من البسط، وهو الطريقة أو الأسلوب أو النوع أو الطراز من الشيء. وفي الحديث الشريف " خير الأمة النمط الأوسط يلحق بها التالي ويرجع اليهم القاصي " (الرازي، ١٩٦٢، ٦٨).

النمط الإداري:

هو الأسلوب والطراز الذي يشكل سمات الإدارة العليا في المؤسسة، وهو يقف على قدم المساواة مع الاستراتيجية والنظام المتكامل الذي يتكون من العمليات الحيوية التي تنشأ من أعضائه كلها ومن منظومة المعلومات التي بنيت عليها المؤسسة (Bouvier, ١٩٩٤).

نمط الإدارة المدرسية:

هو توعية الإدارة المدرسية الناقد، ويختلف من مدرسة إلى أخرى، وتتمثل التوعية في مجموعة السمات التي يتسم بها مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية (أحمد، ١٩٩١)

الإدارة التشاركية:

هي التي يشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة مشاركة فاعلة، حتى يسود الرأي الصائب بالمؤسسة (العزة، ٢٠٠١).

وعرفت إجرائيا بأنها الفعاليات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية لنظام ليكرت الرابع النمط التسلطي الاستغلالي ٢- النمط التسلطي الخير ٣- المنمط الاستشاري ٤- نمط المشاركة الجماعية. في الإدارة المدرسية في دولة الكويت بهدف تحسين العملية التعليمية في المجالات التالية: المجال الإداري، المجال المهني، مجال العلاقات الإنسانية، مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي

(٢٠٠٦/٢٠٠٧).

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل ما يتعلق بموضوع الأنماط القيادية من أدب نظري، ودراسات ذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة. ويتناول هذا الفصل جانبين:

أولهما: يتعلق بالأدب النظري لموضوع الدراسة والذي يحتوي على الموضوعات الآتية.

ثانيهما: الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة ترتيباً تصاعدياً حسب الزمن من القديمة إلى الحديثة. وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

أولاً: الأدب النظري:

لقد حظي الجانب الإداري التربوي باهتمام المسؤولين التربويين لإدراكهم مدى دوره المؤثر والهام في تحقيق الأهداف التربوية. فكل مؤسسة عامة كانت أم خاصة، كبيرة أم صغيرة يتوقف نجاحها على كفاءة إدارتها وقادتها. فالقائد المدير هو من يتولى عملية التأثير في المرؤوسين، ومسؤولية التخطيط والتنظيم، وبناء العلاقات الحميدة بين جميع الأطراف العاملين معه.

وبعد أن أصبح التعليم مصدراً هاماً في إنتاج الأيدي العاملة وتأهيلها لتلبية حاجات المجتمعات في سوق العمل، دخل علم الإدارة إلى التعليم وسمي بالإدارة التربوية، من أجل تحقيق التنمية البشرية التي تفي بمتطلبات المجتمعات وكي تواكب التطور المتسارع (العربي ومهدي، ١٩٩٦).

ويرى (البدرى، ٢٠٠١) أن النظرة إلى الإدارة التربوية قد تطورت بشكل ملموس في السنوات الأخيرة وذلك نتيجة لعدة عوامل منها:

- ١- إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة وأنها مهنة لها ضوابطها وأخلاقياتها.
- ٢- تركيز الدراسات على الإدارة التربوية كونها ظاهرة تفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.
- ٣- تطور النظريات في الإدارة وتوظيفها في الإدارة التربوية.
- ٤- تقسيم الإدارة إلى بعدين بعد يتعلق بالمحتوى والآخر يتعلق بالطريقة
- ٥- اهتمام الباحثين بدراسة الإدارة دراسة علمية من خلال البحوث التطبيقية المسجية

تعريف الإدارة التربوية:

كما تعددت تعاريف الإدارة، تعددت أيضا تعاريف الإدارة التربوية فقد عرفها مرسى بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء أداخل المنظمات التربوية أم بينها وبين نفسها من أجل تحقيق الأهداف التي يرمي إليها النظام التربوي (مرسى، ١٩٨٨).

وتعد الإدارة التربوية جزءا من الإدارة العامة وقد تطور مفهوم الإدارة التربوية في السنوات الأخيرة، وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الخطوط العريضة لأسلوب العمل في كل منهما) (بستان، وطه، ١٩٨٣).

والعناصر المشتركة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية هي التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات وسن القوانين واللوائح التنظيمية التي ستسير في كل منهما. ويمكن تعريف الإدارة التعليمية بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه. والإدارة التعليمية تعد مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية للأمة المعلن عنها مسبقا وبهذا فإن الإدارة التعليمية وسيلة وليس غاية (مطوع، ١٩٨٠، ١٦٩).

الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية التي هي بدورها جزء من الإدارة العامة، ويعرفها البعض بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (عطوي، ٢٠٠١).

خصائص الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية محور العملية التربوية، والإدارة المدرسية بهذا المفهوم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة. ولا شك أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية قد وسعت من مجالات العمل فيها كما أصبحت الإدارة المدرسية تقوم على أصول عملية توجه العمل داخل المدرسة.

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة منها لابد أن تتوافر لها الخصائص

التالية:

١- أن تكون إدارة هادفة

بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام

٢- أن تكون إدارة إيجابية:

أي لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في العملية التربوية

٣- أن تكون إدارة اجتماعية

وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد أو التسلط مستجيبة للمشورة الصادقة، مدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة (سليمان، ١٩٨٥).

٤- أن تكون إدارة إنسانية

أي لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون انحراف وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وان تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة. غير أن محمد منير مرسي يرى أن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها يخضع لمعايير معينة. وهذه المعايير يمكن إيجازها فيما يلي كما في (سمعان، ومرسي، ١٩٧٥):

١- وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى أفراد وإمما تشمل أيضا العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي.

٢- التحديد الواضح للمسؤوليات من قبل الإدارة المدرسية. وهذا يعني أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات وان يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعمال وتلاميذ على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالذور المطلوب منه.

٣- أن تكون كل طاقات المدرسة مجنّدة لخدمة العملية التربوية بها. وهذا يفرض على إدارة المدرسة ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للإمكانات المادة واستغلال الطاقات الكاملة للقوى البشرية بها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال. ٤- أسلوب الإدارة المدرسية في ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية فيجب أن تكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد واعتبارها غاية في ذاتها وتفهم الدوافع البشرية والحاجات الإنسانية وتوخي العدالة وإنصاف الآخرين وإظهار روح الود والاحترام لا التهديد والعدوان وأن يكون أساس التفاهم محاولة الإقناع والاقتناع (طرخان، ١٩٩٣).

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خاصية التقويم المستمر للعملية التربوية والتعليمية من قبل الإدارة المدرسية . إن استخدام الوسائل المناسبة للتقويم سوف يمكن الإدارة المدرسية من مساعدة أعضاء هيئة التدريس والموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وبدون ذلك فإن الكثير منهم سوف يلجأ إلى الاعتماد على التخمين بدلا من الاعتماد على الشواهد الظاهرة والبيانات الموضوعية وعملية التقويم لا تقتصر على فئة معينة بل إنها تشمل جميع العاملين في المدرسة حتى مدير المدرسة عليه أن يهتم بتقويم عمله حتى يعرف مقدار تقدمه فيه. والإدارة المدرسية تقوم بعملية التقويم لأعمال المدرسين والموظفين كما أن كلا منهم يقوم بعملية تقويم نفسه وذلك من خلال ما يقوم به من عمل كما أن الإدارة المدرسية تقوم بتشجيع المدرسين على تقويم أعمال التلاميذ وذلك من خلال التحصيل الدراسي والسلوك الشخصي. ولا تكتفي الإدارة المدرسية بذلك بل إنها تطالب الجميع بتقويم العمل المدرسي بشكل عام. إن عملية التقويم لكي يتحقق لها النجاح يجب أن تكون بصور مستمرة وان تشمل جميع القوى المادية والمعنوية والبشرية داخل المدرسة (شعلان، وآخرون ١٩٧٩).

أمّاط الإدارة المدرسية:

إن نمط الإدارة المدرسية وطريقة أدائها للعمل داخل المدرسة يعود أولا وأخيرا إلى شخصية مدير المدرسة. وحيث إن مدير المدرسة يقف على رأس الجهاز الإداري في المدرسة، فإن ميوله وطباعه وفلسفته

ومعتقداته تنعكس بلا شك على التنظيمات والنشاطات والقرارات التي يتخذها والتي يقوم بتنفيذها العاملون معه داخل المدرسة. ولقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة التعليمية والمدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية وبالمثل أنماط القيادة الإدارية بالمدرسة، إلى ثلاثة أنماط كإيلي:

أولاً: النمط الأوتوقراطي كما في (العجمي، ٢٠٠٠):

أن كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة

١-المقومات الإدارية للنمط الأوتوقراطي:

في ظل هذا النمط الإداري يعمل المدير علي:

أ-تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيس، بينما يكون دور المعلمين ثانويًا.

ب-ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد، فالمعلم - على سبيل المثال - عليه التنفيذ دون إبداء الرأي أو المناقشة ومن ثم يعمل المدير على الاستبداد في الرأي ويحارب الآراء الأخرى.

ج- انفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعلمين في العمليات الإدارية المختلفة مثل: التخطيط، والتنظيم والمتابعة، والإشراف وغيرها ولهذا لا يتوافر داخل المنظمة التخطيط السليم، أو التنظيم الجيد، وعلى النقيض من ذلك تظهر صور المبالغة في عمليات التفتيش المفاجئة وكثرة الأوامر والنواهي بسبب وبدون سبب، وتعقب الأخطاء ولو كانت بسيطة من أجل تقرير الجزاءات وليس بهدف التوجيه.

د-الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر العاملين ومتطلباتهم، ظروفهم، قدراتهم) وقد يؤدي هذا النمط إلى دفع العاملين إلى الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاجية، ولكن هذا لا يمكن أن يستمر إلى فترة طويلة، حيث إن الأداء قد يرتفع بدرجات متزايدة إلى حد لا يمكن بعده الاستمرار

بهذا المعدل، مما يؤدي بالتالي إلى تناقص مستوى الأداء وهو ما يسمى في علم الاقتصاد بالنظرية الحديدية.

هـ- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فالمدير يخطط بينما يقوم الوكلاء والمعلمون بالتنفيذ دون إبداء آراء أو ملاحظات

و- رفض المدير لمبدأ التفويض، حيث يعتقد أن هذا التفويض يمكن أن يقلل من مركزه وهيبته في المنظمة.

ز- عدم مراعاة الفروق بين المعلمين والتلاميذ وبالتالي عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة. ولذا فإنه لا يعمل على احترام شخصية المعلم والتلميذ كأفراد لهم آراء وميول وقدرات داخل المدرسة.

ح- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة لأية آراء أخرى، بل لا يقبل أي تفسيرات غير تفسيره الشخصي للقوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالعمل.

ط- محاولة إيجاد بعض عوامل الفرقة والشقاق بين العاملين بعضهم بعضا ظنا منه أن هذا يمكن أن يساعده على ظهور أخطاء كل فريق منهم من خلال اتهامات كل فريق للآخر ويعتقد أن هذا يساعد في قيادة الفريقين بعد التعرف على عيوب وأخطاء كل منهم، فهؤلاء المديرون توجد لديهم فكرة خطأ قوامها أنه لا يمكن السيطرة على العاملين بالمؤسسة إلا بعد التعرف على أخطائهم وحفظها لديه كمصدر من مصادر التهديد لكي يستخدمها عند الحاجة إليه مستقبلا أو طبقا للفكرة الخطأ لدى البعض منهم بأن ظهور حقيقة الأمور ودفعتهم إلى تنفيذ الأهداف المرغوبة للمنظمة لا يمكن إلا في وجود بعض أنواع الصراع والتنافس (غير الشريف في الغالب) بين العاملين وبعضهم البعض.

٢- السمات الشخصية للمدير من النمط الأنوقراطي:

من بين مجملات الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوي الميول الاتوقراطية:

أ- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين

ب- حب التحكم والسيطرة على جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب حقوق وواجبات ومسؤوليات الآخرين كوكيل المدرسة

ج- عدم تقبله النقد ولو كان نقدا بناء

د- حب المظهرية في جميع المواقف وفي كل مكان في مكتبه وانتقالاته " أي حب الذات " والغلو في المظاهر الشخصية، ولو كان على حساب الأهداف الأساسية للعمل.

هـ- عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك إنها غير سليمة

و- التفرقة في المعاملين بين العاملين بالمدرسة، حيث يحصل من يوافق آراءه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، بينما يحظى من يعارضه بعدم الاهتمام أحيانا. وكثيرا ما يستخدم معه بعض أنواع الرقابة والتهديد المختلفة مثل الخصم وعدم الترقية والتقرير السنوي المتدني.

ثانيا: النمط الترسي في (عبود، وآخرون، ١٩٩١):

١-المقومات الإدارية للنمط الترسي:

يقوم هذا النمط على أسس من أهمها:

أ- منح حرية التصرف للجميع (معلمين وتلاميذ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسبا من وجهة نظره، ولذلك ينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (ترك الحبل على الغارب).

ب- عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو النهي.

ج- العمل على إرضاء جميع العاملين.

د- عم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة) بشكل جيد. ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأيا، ولا يشرف، ولا يخطط.

هـ- قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة.

و- التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين ببعضهم بعضا داخل المدرسة.

ز- تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية وبفرض أن أحد المعلمين ذهب إلى هذا المدير لأخذ رأيه في موضوع أو مشكلة تعليمية معينة فإنه في الغالب لا يعطيه رأيا أو إجابة محددة، وغالبا ما يكون رده احد الردود الآتية:

- يمكن لك أن تفعل كذا أو كذا (إجابة غير محددة " دبلوماسية).
- اذهب إلى فلان (شخص ما داخل المدرسة) لتأخذ رأيه.
- التهرب من الإجابة بالدخول إلى موضوعات ليست ذات علاقة بالموضوع الأساسي أو إعطاء الانطباع بالانشغال بأمر أخرى في ذلك الوقت.
- افعل ما تراه مناسبا من وجهة نظرك " تصرف وخلصني".
- يأمر بتشكيل لجنة لدراسة الموضوع وتقديم الآراء حوله حتى ولو كان الموضوع بسيطا.

٢- السمات الشخصية للمدير من النمط الترسي:

من بين مجموعة الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط الترسي:

- أ- ضعف الشخصية، وفي هذه الحالة تظهر داخل المدرسة إحدى الشخصيات القوية في المستوى الإداري الأدنى وتغطي على شخصيته، مثل وكيل المدرسة أو أحد المعلمين.
- ب- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
- ج- عدم الاهتمام بالموظبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعا من التسبب والفوضى داخل المنظمة.
- د- عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين.

هـ- قلة التوجيه للعاملين وأحيانا التهرب من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء.

و- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية في العمل. ثالثا: النمط الديمقراطي كما في (أحمد، ١٩٩١):

١-المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي:

تقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها:

أ- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.

ب- تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقا لمبدأ الإدارة الجماعية.

ج- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد وفعالة من خلال العمل الجماعي.

د- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.

هـ- تأكيد المصلحة العامة على المصالح الشخصية ولذا توضع المصلحة العاملة في المقدمة ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد.

و- الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها: الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية.

ز- تهيئة المناخ المدرسي السليم والملائم داخل المدرسة على أساس من الاحترام المتبادل والأخوة الصادقة والتعاون البناء.

ح- الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءة في العمل.

ط- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة وتوظيفها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز للبعض.

ي- توثيق الصلة القوية بين المدرسة والبيئة المحيطة وذلك تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه كمواطنين صالحين، وبالتالي يعمل المدير على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين لتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

ك- العمل على تطور العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل.

٢- السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي:

من بين مجموعة الخصائص المميزة رجال الإدارة من ذوي النمط الديمقراطي:

أ- قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.

ب- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي رأيه.

ج- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.

د- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.

هـ- الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها.

المهارات والقدرات الإدارية لمدير المدرسة:

بات واضحاً أن القائد التربوي يضطلع بدور رئيس في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال قيامه بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتعددة والمتنوعة. على أن هناك عدة عوامل تساعد القائد التربوي على النجاح في عمله، ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات والقدرات القيادية، وإن نجاح مدير المدرسة يعتمد بشكل كبير جداً على ما يتمتع به من مهارات. والمقصود بالمهارة كما يقول السعود (٢٠٠٢) أنها أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بهذا المعنى يختلف عن القدرة من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه. ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة

متطورة، والفرق بينها إذن فرق في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، والتي تعمل على تنمية المهارة باستمرار، لذا ولضمان نجاح مدير المدرسة كقائد في مهمته على أكمل وجه، لا بد وأن تتوافر لديه مجموعة المهارات والكفايات والقدرات التي تساعد وتسانده في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية، ومن أبرز هذه المهارات والقدرات (الطويل، ١٩٩٩).

المهارات التصورية:

تعني هذه المهارة مقدرة القائد الإداري التربوي على رؤية مسسته وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر وبالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام التربوي، كما تعني أيضا إدراك الإداري والقائد التربوي بشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يخاله من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه وهذا يمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع جوانبها، وان نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد النجاح فيه، على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار بتوافر المهارة الإدراكية التصورية وبقدرته على إدراك شبكة العلاقات الممتدة وذات الصلة بالقرار المعين (الطويل، ١٩٩٩).

المهارات الفنية:

تعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد المدرسي في ممارسته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتوفر هذه المهارة فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعليمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور، وتتضمن هذه المهارات معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال المتخصص. ويتم تطوير المهارات الفنية عند القائد عن طريق الخبرة والتدريب قبل وأثناء الخدمة وكذلك الدراسة (صبحي، ١٩٩٤).

المهارات الإنسانية:

تتصل المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التربوي التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفاعل والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود المشتركة ضمن الفريق الذي يتولى قيادته. وغالبا ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف وتفعيل متطلبات، المهارة الفنية (الطويل، ١٩٩٩).

وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجماعات. أن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للجماعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة (السعود، ٢٠٠٢).

دور مدير المدرسة في رفع فعالية التنظيم المدرسي:

لا يقتصر دور مدير المدرسة في الجانب التنظيمي للعمل على الجانب الإداري فقط، بقدر ما يشمل الجانب الإنساني حيث إن دور مدير المدرسة في تقديم المساعدات التي يحتاج إليها العاملون من الناحية المعنوية مثل الحوافز وحثهم على التعاون والعمل بروح الفريق، يوازي دوره في الجانب الإداري (Davis, 1957-90).

فالتنظيم هو عمل إنساني، وليس جهدا آليا والذين يحققون الأهداف الموضوعية هم المعلمون، والذي يقودهم نحو تحقيقها هو المدير ولذلك تعتمد درجة تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف على عوامل إنسانية بالدرجة الأولى ومن ثم توافر الامكانيات المادية.

ولذلك على مدير المدرسة مراعاة ما يلي في أثناء تعامله مع العاملين داخل المدرسة:

(١) إقامة علاقات إنسانية بينه وبين رؤوسه قائمة على الاحترام المتبادل والرحمة والمودة.

٢) إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار

٣) تقديم الحوافز المناسبة لهم.

٤) مساعدتهم على اكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

٥) مشاركتهم قدر المستطاع في توفير حلول مناسبة للمشكلات التي قد يواجهونها سواء أكانت شخصية أم عملية.

٦) احترام القيم والعادات والاتجاهات الإيجابية التي يتصف بها العاملون معه في المدرسة حيث إن هذه القيم والعادات ما هي إلا امتداد للمجتمع الذي توجد فيه المدرسة.

أما من حيث الجانب الإداري للتنظيم فعلى مدير المدرسة مراعاة ما يلي:

- ١- التأكد من أن كل معلم داخل المدرسة واع للأهداف المطلوب منه تحقيقها.
- ٢- توجيه جهود العاملين معه نحو الأنشطة والفعاليات المناسبة لقدراتهم ولأهدافهم.
- ٣- تحديد المسؤوليات المنوطة بالعاملين معه، ووضع معايير أداء لكل موظف داخل المدرسة.
- ٤- التأكد من أن كل موظف داخل المدرسة له ارتباط بالتنظيم العام لها، وله دور مهم يقوم به داخلها.
- ٥- توفير التنسيق والتناغم بين أعمال العاملين داخل المدرسة بحيث الازدواجية والتضارب في العمل (مرسي، ١٩٩٥).

دور مدير المدرسة في التوجيه المدرسي:

يحتل مدير المدرسة مكاناً مرموقاً في برنامج المدرسة بصفة عامة. فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة. بل إن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو في آخر طلباً للتوجيه. ومدير المدرسة واجبات معينة في برنامج التوجيه المدرسي. أول هذه الواجبات يبدأ بالعمل على إرساء علاقات حسنة بيته وبين المعلمين والعاملين في المدرسة حتى يكونوا قدوة للتلاميذ. ويتوفر في المدرسة المناخ الذي يجعل للمعلمين والعاملين ثقة في

المدرسة. وهذه الثقة ستنعكس بالطبع على نفوس التلاميذ والآباء كما يجب على مدير المدرسة أن يلم ببرامج التوجيه وأساليبه حتى يستطيع أن يجعل من التوجيه في مدرسته أفعالاً لا مجرد ألقاظا وشكليات. ويرتبط بهذا ضرورة متابعة مدير المدرسة لما يكتب في هذا المجال حتى يكون دائماً على معرفة بالاتجاهات الحديثة فيه ويمكن لمدير المدرسة أن يقوم بأساليب متنوعة من أجل العمل على توفير ضمانات النجاح لبرامج التوجيه في مدرسته. هو من خلال اجتماعاته مع المعلمين يستطيع أن يوضح لهم أهمية مثل هذا البرنامج بالنسبة للمدرسة والدور الذي يمكن أن يقوم به كل منهم في سبيل إنجاحه. كما يستطيع أن يهيئ فرص اللقاءات المختلفة بين المعلمين والتلاميذ والآباء لدراسة المشكلات المتعلقة بهم كما يمكنه أن يوزع الأدوار على المعلمين حسب رغباتهم وأن يشجعهم على دراسة البرامج الخاصة بالتوجيه المدرسي التي تقدمها الهيئات والمنظمات التربوية (زهران، ١٩٨٠).

ومهما يكن من أمر فالمدير كما يقول فيلبس (Phillips 19٨٧) هو الشخصية الأكثر تأثيراً وأهمية في المدرسة، وهو قائدها نحو التغيير، وهو الذي يستطيع التغلب على المصاعب التي تقف أمام الابتكار والإبداع فيها. وهو من يضيء الجو المناسب الذي يشعر معه المعلمون أنهم مسؤولون، وأنهم قادرون على تحين العملية التعليمية.

الإدارة التشاركية:

شهدت الفترة ما بعد الخمسينيات من هذا القرن محاولات جادة من بعض كتاب الإدارة للتوفيق بين ما ساد من مفاهيم إدارية في ظل النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة، وما عكستها من افتراضات. وقد قام هؤلاء الكتاب من خلال ما قاموا به من دراسات وأبحاث قائمة على التحليل والتطبيق بمحاولة دمج هذه المفاهيم والافتراضات في نظرية واحدة متكاملة كي تفسر أمط السلوك المتعددة للعاملين في الإدارة، وكذلك مواقف العمل وظروفه المتغيرة وقد سموا هؤلاء الكتاب بأصحاب (المنهج التعديلي) لأن محاولاتهم ركزت على تعديل بعض الافتراضات التي ظهرت في إطار النظريتين السلبيّة والحديثة، ومحاولة التوفيق بينهما والمواءمة بينهما بالجمع بين مزايا كل من النظريتين وتجنب عيوبهما (كنعان، ١٩٩٩).

وكان من أهم الافتراضات والتفسيرات التي قامت في إطار النظرية التعديلية:

١- افتراضات "رنسيس ليكرت": تعد إسهامات ليكرت في إطار النظرية التعديلية من الإسهامات الرائدة في مجال الإدارة، فقد جمع أفكارا ساعدت على نمو الإدارة في كتابه "أنماط جديدة في الإدارة" أجراها في جامعة "أوهايو وميتشكن".

فقد قدم ليكرت (Likert) تصورا يقوم على أربعة ملامح للمناخات التي يمكن أن تسود النظام التربوي وهي كالآتي:

١. ملامح المناخ المتسلط المستغل. ٢- ملامح المناخ المتسلط العادل.

٣- ملامح المناخ الاستشاري. ٤- ملامح مناخ الإدارة الجماعية. وتتأثر هذه الملامح المناخية الأربعة بمتغيرات نظامية متعددة يمكن حصرها في المتغيرات التالية:

العمليات القيادية المستخدمة، وخصائص القوى المحركة، وخصائص عملية التواصل، وخصائص عملية التفاعل والتأثير، وخصائص عملية صنع القرار، وخصائص وضع الأهداف أو ترتيبها، وخصائص عمليات الضبط والمراقبة في النظام، وخصائص أهداف الأداء والتدريب في النظام. (الطويل، ٢٠٠١، ١٥٢-١٥٤).

١- ملامح مناخ النظام المتسلط المستغل كما في (صبيح، ١٩٨٤):

- ملامح دافعية هذا النظام تشتمل على الحاجة إلى الإحساس بالأمان وتوفر حاجات اقتصادية وتوفر مكانة اجتماعية.

- ليست لديه معرفة أوفهم بمشاكل وهموم المرؤوسين.

- لا توجد أية مشاركة من قبل المرؤوسين باتخاذ قرارات تتعلق بأدوارهم.

- تفوض القرارات الرئيسية من قبل الرؤساء عموما تقابل بمقاومة المرؤوسين.

٢- ملامح مناخ النظام المتسلط النافع:

- ملامح دافعية هذا النظام تشتمل على حاجات اقتصادية واستخدام معتدل لدوافع الأنا من مثل الإحساس بالمكانة، العضوية، التحصيل.

- يتم تحديد القرارات الرئيسة من قبل الرؤساء وغالبا ما تقاوم من المرؤوسين.

- يتميز مستوى الأداء والتدريب الذي يسعى له الرؤساء باهتمام عال.

٣- ملامح مناخ النظام الاستشاري:

- لديه ثقة واثمان كبيران نسبيا بالمرؤوسين ولكن ليس بشكل مطلق حيث لديه الرغبة في المحافظة على سيطرته على القرارات.

- لديه معرفة جيدة بمشاكل وهموم المرؤوسين.

- يتم السعي للأهداف الرئيسة من قبل الرؤساء لكن تقاوم من المرؤوسين أحيانا.

- يتميز مستوى الأداء والتدريب الذي يسعى له الرؤساء باهتمام عال جدا.

٤- ملامح مناخ النظام التشاركي:

- ملامح دافعية هذا النظام تشتمل على استخدام كامل للدوافع الاقتصادية ودوافع الأنا وغيرها من القوى الدافعة الناجمة من أهداف الجماعة.

- يمارس درجة متميزة من التفاعل الودي ممزوجا بدرجة عالية من الثقة والاطمئنان.

- يتم السعي للأهداف الرئيسة من قبل الجميع ويصاحب ذلك أحيانا ضغوط من قبل المرؤوسين على الرؤساء للوصول إلى أهداف أعلى.

- يتميز مستوى الأداء والتدريب الذي يسعى له الرؤساء باهتمام متميز جدا.

وقد طور ليكرت (Likert) نموذجا للسلوك القيادي بوضع أربعة أنظمة لأنماط سلوكية على محور

القيادة على النحو التالي:

- النمط الأول: الأمر النهائي. وهو ديكتاتوري للغاية ويمتاز باستخدام أسلوب التهديد والتخويف ويحاول استغلال مرؤوسيه.

- النمط الثاني المدير الأمر العطوف، وهو ديكتاتوري أيضاً، ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم. ويحتفظ برقابة لصيقة على مرؤوسيه ولا يسمح بتفويض السلطة.

- النمط الثالث الديمقراطي الاستشاري، وييدي من خلالها الاهتمام بالإنتاج والعلاقات ويطلب الاستشارة من مرؤوسيه ولكنه يحتفظ لنفسه حق اتخاذ القرار.

- النمط الرابع الديمقراطي المشارك، الذي يعطي بعض التوجيه للمرؤوسين، وفي الوقت نفسه يوفر المشاركة الكاملة ويتخذ القرار بناء على الإجماع والأغلبية بشكل ديمقراطي.

استطاع (Likert) وزملاءه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة، وكان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة وقد استنتج (ليكرت) أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل بكثير من القيادة الأتوقراطية أو الدكتاتورية (حسين، ١٩٩٩).

وقد استطاع (Likert) التمييز بين أربعة أنظمة للإدارة هي:

١- وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس. فمعظم القرارات من الرئيس والمرؤوس يعمل خوفاً من العقاب والرقابة تكون بصورة قوية من أعلى.

٢- يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوس ويعمل المرؤوس متوقفاً للمكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وأن كان يسمح بتفويض بعضها.

٣- وصف القائد بأنه استشاري ويتميز بثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار مرؤوسيه.

٤- أما الوصف الرابع فهو نظام جماعي مشارك حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بين القائد ومرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات بينهم.

وخلاصة القول إن مدير المدرسة يعد عاملاً هاماً وأساسياً يؤثر في انتماء المعلمين للمدرسة، فعندما يقودهم مدير يوفر لهم دعماً مهنيًا ويراعي حقوق الآخرين ومشاعرهم، ويسهم في خلق ثقافة مدرسة تساهم في جعل المعلمين مشاركين وصانعين بكافة القرارات، ويعمل على تسهيل سبل الاتصال والتواصل وتجاوز نمط العمل البيروقراطي وإيجاد بيئة مدرسية فعالة يستطيع المعلمون من خلالها المساهمة في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

ثانيا: الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

قام التوم (١٩٨٦) بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة في مستوى الإدارة التربوية المتوسطة، وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والإلزامية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية، والتي أجريت على عينة شملت (١٣٣) من مديري الدوائر التعليمية في المحافظات، ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام في الدوائر والمكاتب في المحافظات والألوية و (٣٢٠) من مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن حيث خلصت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر للاختلاف في المحيط القيادي أو مستوياته لدى قيادي الإدارة التربوية المتوسطة من مديري الدوائر والمكاتب ورؤساء الأقسام على المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والإلزامية في المجال الإداري. إن ١٦,٥% فقط من قيادي الإدارة التربوية المتوسطة كانوا المستوى القيادي الديمقراطي العالي وأن ٣٢,٣% منهم من مستوى النمط القيادي الديمقراطي المتدني، وهذا يشير حسب رأي الباحث معاً لا يزال غير واضح في أذهان القائمين على شؤون الإدارة التربوية المتوسطة مما ينعكس على سلوكهم القيادي. إن القيادة المدرسية المتمثلة بمديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية التي تتعامل مع مستوى النمط القيادي الديمقراطي العالي قليل، أما التي تتعامل مع مستوى النمط في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي تربية عمان الأولى والثانية، وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٥) مديراً ومديرة و (٦٣٠) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها:

إن الغالبية العظمى من المديرين والمعلمين أدركوا السلوك القيادي لمدير المدرسة على انه يتجه نحو الاهتمام بالفرد أكثر منه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة على بعدي السلوك القيادي بين إدراك المديرين لنمطهم القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى إدراكات المديرين والمعلمين لنمط القيادة لدى المديرين والمديرات تعزي إلى الجنس، المؤهل المسلكي. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزي إلى اختلاف إدراك المديرين والمعلمين لنمط المدير القيادي.

وأجرى حتاملة دراسة (١٩٨٩) بعنوان تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، هدفت الدراسة الكشف عن الفروق بين تصورات

الفئات الثلاث للكفايات الإدارية والعلمية والفنية والسلوكية والإنسانية، وإلى تربيتها حسب درجة امتلاكها كممارسات لمدير المدرسة. وقد وزعت الاستبانة على خمسة مجالات رئيسية، هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال العلمي، والمجال السلوكي، والإنساني، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الفئات الثلاث على المجالات الخمسة، إذ ركزت الفئات مجتمعة على المجال الإداري، بينما لم يكن تركيزها متساوياً على المجالات الأخرى. فقد ركزت فئة المشرفين وأولياء الأمور على المجال الإنساني، بينما ركزت فئة المعلمين على المجال السلوكي. وكانت أكثر المجالات امتلاكاً لدى مدير المدرسة الثانوية حسب تصورات الفئات الثلاث مجتمعة هي الكفايات الإدارية، يليها الكفايات الإنسانية. أما أقل المجالات امتلاكاً لدى مدير المدرسة حسب تصور الفئات الثلاث مرتبة ترتيباً تنازلياً هي الكفايات الفنية، والكفايات العلمية، بينما جاءت الكفايات السلوكية في مرتبة متوسطة من حيث امتلاكها لمدير المدرسة.

أجرى مناصرة (١٩٩١) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة إربد، ولواء بني كنانة، ولواء الرمثا ولواء الكورة. للعام الدراسي (١٩٨٩ / ١٩٩٠) البالغ عددهم (٢٦٩٨) فرداً. وقد قام باختيار عينة عشوائية تكونت من (٣٧٤) فرداً. وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

— أن أكثر الممارسات الإدارية ممارسة في المدارس حسب تصورات المعلمين والمشرفين التربويين هي ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، وأقلها ممارسة النمط التسلسلي. أن النمط الإداري (y) كان من أكثر الأنماط الإدارية ممارسة، وأقلها النمط (x) من وجهة نظر المعلمين والمشرفين.

وأجرت بدير (١٩٩٣) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية.

وقد استخدمت الباحثة لهذه الدراسة المنهج الوصفي ممثلاً في دراسة الحالة ومنهج أسلوب النظم بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، واستخدمت أربعة استبانات، طبقت إحداها على مديري المدارس ووكلائها، وأخرى على أفراد الجهاز الإداري، وثالثة على المدرسين الأوائل والأخيرة على الاتحادات الطلابية، وهذه الاستبانات من إعداد الباحثة.

وكانت أبرز نتائجها أن النمط السائد في مدارس التعليم الثانوي العام هو النمط المتوازن الذي يهتم بكل من العمل والعاملين، وقد ركزت الدراسة على قياس النمط الإداري للمديرين من خلال الافتراضات الأساسية للمدير عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل ومن خلال وجهة مديري المدارس، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمستقبل إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية في ضوء أسلوب تحليل النظم.

وأجرت داوود (١٩٩٧) دراسة هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية بنوعيتها في محافظة الفيوم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والإداريين، وعما إذا كانت هناك علاقة بين نمط السلوك الإداري السائد وبين المتغيرات الشخصية والتعليمية التالية " مؤهل المدير - جنس المدير - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اجتازها - نوعية التعليم - جنس تلاميذ المدرسة - موقع المدرسة " واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

واستعانت الباحثة باستبانة - من إعدادها - لقياس الأنماط الإدارية السائدة في المرحلة الثانوية بنوعيتها، مكونة من إحدى وعشرين موقفا إداريا ويتضمن كل موقف خمس عبارات تقيس خمسة أنماط إدارية هي النمط الديكتاتوري، والإنساني، والتسيبي، والمتوازن، والفعال، وتحتوي كل عبارة على سلوك أو مجالس الآباء والمعلمين، واتحاد الطلاب.

وتناولت الدراسة أهم مشكلات الإدارة المدرسية في المجالات الأربعة السابقة في مصر من خلال إجراء دراسة ميدانية، ثم تبع ذلك دراسة مقارنة لهذه المشكلات في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

وتناولت الدراسة دور مدير المدرسة في الإدارة المدرسية، ثم تناولت علاقة الإدارة المدرسية ببعض مشكلات التنظيمات الإدارية مركزة على مجالس الإباء والمعلمين، واتحادات الطلبة، وخلص الباحث إلى عدة وصيات منها: - ضرورة الاهتمام بتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية العامة التي ثبتت فاعليتها في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بتوافر بعض الصفات القيادية في مديري المدارس الثانوية بالإضافة إلى الخبرة العملية والمؤهلات العلمية.

وهدفت دراسة العزه (٢٠٠١) إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ الإدارة الديمقراطية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات، والمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم للعام الدراسي (٢٠٠١/٢٠٠٠) البالغ عددهم (١٦٥١) فردا. وتكونت عينة الدراسة من (٥١) مديرا ومديرة، و(١٣٧) معلما ومعلمة من هذه المدارس. قد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

إن أكثر مبادئ الإدارة تطبيقا من وجهة نظر المديرين كان مبدأ (العمل كفريق، يليه مبدأ العدل والمساواة، ثم حرية التعبير عن الرأي، ثم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وجاء أخيرا تفويض الصلاحيات. أن أكثر مبادئ الإدارة تطبيقا من وجهة نظر المعلمين كانت تشجيع الأنشطة الجماعية بين الطلبة من قبل المديرين، وتقويم المعلمين في نهاية العام بعدل وموضوعية، وتنسيق الجهود بين المعلمين، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، وتشجيعهم على عمليات الاستفسار وإعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات والأفكار. وإشراك المعلمين في تخطيط نتائج العمل التربوي، وتحديد نقاط الضعف أثناء العمل الجماعي).

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة كولمر (Collmer، ١٩٩٠) إلى تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ولاية تكساس الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن العوامل التي يتعلق برضا المعلمين الوظيفي وقد أبرزت الدراسة أن أفضل الأنماط الإدارية التي تؤدي إلى تطوير العملية التربوية ورضا المعلمين الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

وفي دراسة أجرتها سميث (Smith، ١٩٩١) بحثت عملية تفويض المعلم وعلاقته مع بنية المدرسة ودافعية المعلم. طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغ عددها (١٩٢) فردا تم اختيارهم من (٢١) مدرسة في جنوب شرق ماستشوستس من مدارس ابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى المعلمين الذين يرون أن بنية المدرسة التي يعملون بها بنية ديمقراطية يمارسون التفويض بشكل كبير أما الذين يرون بنية مدرستهم بنية أوتقراطية فإنهم يمارسون التفويض بصورة أقل.

واستنتج الباحث أن هيكل المدرسة الديمقراطي هو بيئة تسهل تفويض المعلم وتعزز تشجيعه ودفاعيته عن طريق إعطاء سلسلة كبيرة من مصادر التشجيع والإنتاج.

وأجرى سكرم (Schrum, 1992) دراسة هدفت إلى تعرف أثر تفويض المعلمين على المديرين، وتصور المعلمين عن قوة المديرين. أجرى دراسته على عينة مكونة (308) من معلمين وإداريين من ست مدارس في شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن تأثير تفويض المعلم على سلطة المدير كان إيجابياً لأن كلا الطرفين لديهم مستويات عالية من التأثير المفترض والرضا الوظيفي. إن التفويض يجعل مهنة التدريس مهنة مرغوب فيها وذلك عندما يصاحبها تعزيز للتصورات وزيادة في الاستقلالية المهنية. لا يمكن للتفويض أن يحصل على مستوى المدرسة ما لم يكن هناك إرادة لدى المدير ليشمل المعلمين في الإجراءات التفويضية ويمارسه بفاعلية.

دراسة ديلاي (Delaney, 1994) بعنوان "تأثيرات التفويض كما يراها معلمو ومديرو المدارس الابتدائية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات التفويض كما يراها معلمو ومديرو المدارس الابتدائية، وقد استخدمت أداة متطورة، مكونة من أربعة مجالات، وتم استخدام مقياس (ليكرت) لقياس تأثيرات التفويض، وقد طبقت هذه الأداة على (100) مدير ومعلم تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أخذت متغيرات (الجنس، والخبرة، والتعليم، والالتزام بالمشاركة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين لا يتفوقون مع المديرين في درجة التفويض في القرارات والنشاطات، فالمعلمون يرون أن درجة التفويض أعلى مما يراها المديرين فيما يتعلق بتفويض اتخاذ القرارات، ويرى المديرين أن النشاطات مقبولة على مستوى المقاطعة بدرجة أعلى مما يراها المعلمون. أما المتغيرات الأساسية التي وجدت مرتبطة بالتفويض فهي (المستوى التعليمي، والالتزام بالمشاركة).

وقد قدمت نتائج الدراسة فهماً أوضح للقرارات والنشاطات المفوضة للمعلمين والمديرين.

كما قام بيستا (Bista ١٩٩٤) بإجراء دراسة على (٣٠٠) مدير اختبروا بطريقة عشوائية من مدراس ولاية كاليفورنيا، هدفت إلى معرفة مدى وجود الأنماط الدراية التالية لدى مديري المدارس. (النمط التنظيمي، النمط الإنساني، النمط الإداري الماكر، النمط الرمزي).

وقد بحثت الدراسة في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدد استخدام المدير لأي من الأنماط الإدارية المذكورة، كما بحثت تأثير الأنماط السابقة على أداء المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن أكثر هذه الأنماط شيوعاً هو النمط الإنساني، وأن معظم الوظائف الإدارية في المدرسة تتطلب تركيزاً على الفرد. كما توصلت إلى أن النمط الإداري الماكر (الدبلوماسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة، ويعزي ذلك إلى تزايد الصراع داخل المنظمة مع ازدياد عدد الموظفين فيها.

بينما هدفت دراسة بالمر (Palmer، ١٩٩٥)، إلى تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية والفعاليات المدرسية، وقد شملت عينة الدراسة (٣٤) مديراً و(٢٧٢) معلماً من مدارس ولاية ميسيسيبي الثانوية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أنه توجد علاقة قوية بين النمط الإداري السائد وفاعلية المدرسة. وأن من استخدم نمطاً إدارياً مقنعاً ومشاركاً كان أكثر فاعلية من المديرين الذين استخدموا نمطاً إدارياً تسلطياً.

وقد أجرى جوردان (Jordan، ١٩٩٦) دراسة هدفت إلى تعرف أي الأنماط الإدارية أكثر فاعلية، وقد خرج الباحث بان الإداري الناجح هو من يملك مهارات تقنية وعلاقات إنسانية، كما أن اختيار النمط الإداري يعتمد على عناصر ثلاثة؛ القائد والمرؤوسين والموقف، وقد كشفت الدراسة عن ستة أنماط، وكيف تتفاعل هذه الأنماط مع تلك العوامل هي: الديمقراطي، التسلطي، التشاركي، المتعاون، المفاوض، والمتساهل.

دراسة إيكلي (Eckley, 1998) بعنوان "العلاقة بين تفويض المعلمين ونمط القيادة للمديرين". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تفويض المعلم ونمط القيادة في المدرسة، وقد أخذت هذه الدراسة بالاعتبار العوامل التالية (السن، والخبرة، والجنس، والمستوى التعليمي).

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (٥٢٥) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي من (٢٥) مدرسة ابتدائية حكومية في بنسلفانيا، وقد تم قياس مفهوم المعلمين للتفويض عن طريق إجاباتهم عن مقياس التفويض، وآراء المعلمين عن نمط القيادة الإدارية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المعلمين قد لمسوا التفويض على المستوى الشخصي وذلك عند استخدام المدير لأسلوب القيادة المرتبط بالعلاقات الإنسانية، وكلما زادت خبرة المعلمين كلما انخفض لديهم مفهوم التفويض.

دراسة لوفيت ورفاقه (Lovetteetal, 2000) فهدفت إلى معرفة تحقيق تصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى مديري المدارس والعلاقات بينهم.

تناولت الدراسة تصورات المعلمين نحو مديريهم في إظهار وعرض مهارات التفويض ومهارات العلاقات في لويزيانا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الاجتماع السنوي لجمعية البحث التربوي في المنطقة الوسطى الجنوبية. وقد طبقت الدراسة على مجموعة من المعلمين المشتركين في دورة تدريبية للحصول على رخصة إدارة المدارس، أو ممن أنهوا متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المديرين الذين يختلفون في السن يختلفون أيضاً في درجة تفويض السلطة فالمديرون الأصغر سناً كانوا أكثر استعداداً لتفويض السلطة، ويتمتعون بصفات تؤدي إلى قيام علاقات بينهم وبين المرؤوسين. أن المديرات لديهن مهارات تفويض أقوى مما لدى المديرين إلا أن العلاقات بينهن وبين المرؤوسين لم تكن أقوى. وبشكل عام فقد كان العمر أهم المتغيرات في تحديد ما إذا كان ينظر إلى المدير على أنه يسمح بتفويض السلطة أم لا، ويقيم العلاقات مع المرؤوسين أم لا.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
وبعد استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الآتي:

أن كل الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على تطبيق الأسلوب الديمقراطي التشاركي، وأن فاعلية السلوك التشاركي واضحة في تحقيق رضا المعلمين الوظيفي وتحسين المخرجات التعليمية، وقد أوضحت الدراسات أن مشاركة المعلمين مشاركة فاعلة في صنع القرار المدرسي يرغبهم في مهنة التعليم ويجعلهم يعطون بتفاني.

فقد تناولت دراسة التوم (١٩٨٦) العلاقة بين أنماط القيادة في مستوى الإدارة التربوية المتوسطة، وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والإلزامية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية، بينما تناولت دراسة حتملة (١٩٨٩) تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، هدفت الدراسة الكشف عن الفروق بين تصورات الفئات الثلاث للكفايات الإدارية والعلمية والفنية والسلوكية والإنسانية، وهدفت دراسة مناصرة (١٩٩١) إلى تعرف تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة إربد، ولواء بني كنانة. وأما دراسة بدير (١٩٩٣) فهدفت إلى كشف العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية. وأما دراسة داوود (١٩٩٧) فهدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية بنوعيتها في محافظة الفيوم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والإداريين، وعمّا إذا كانت هناك علاقة بين نمط السلوك الإداري السائد وبين المتغيرات الشخصية والتعليمية التالية " مؤهل المدير - جنس المدير - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اجتازها - نوعية التعليم - جنس تلاميذ المدرسة - موقع المدرسة " واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وأما العزه (٢٠٠١) فقد قصدت إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ الإدارة الديمقراطية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهدف كولمر (١٩٩٠) إلى تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ولاية تكساس الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تتعلق برضا المعلمين الوظيفي، وأما سميث (١٩٩١) فقد بحث عملية تفويض المعلم وعلاقته مع بنية المدرسة ودافعية المعلم، وهدف سكرم (١٩٩٢) إلى تعرف أثر تفويض المعلمين على المديرين، وتصور المعلمين عن قوة المديرين، وقصد ديلاي (١٩٩٤) إلى معرفة تأثيرات التفويض كما يراها معلمو ومديرو المدارس الابتدائية"، أما بيستا (١٩٩٤) فهدفت إلى معرفة مدى وجود الأنماط الإدارية التالية لدى مديري المدارس. (النمط التنظيمي، النمط الإنساني، النمط الإداري الماكر، النمط الرمزي)، أما بلمر (١٩٩٥) فقصدت تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية والفعاليات المدرسية، وهدف جوردان (١٩٩٦) إلى تعرف أي الأنماط الإدارية أكثر فاعلية، وقصد إيكلي معرفة العلاقة بين تفويض المعلمين ونمط القيادة للمديرين، أما لوفيت ورفاقه (٢٠٠٠) فهدفا إلى معرفة تحقيق تصورات المعلمين لتفويض السلطة وتحقيق تصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى مديري المدارس والعلاقات بينهم.

- أوصت الدراسات السابقة بضرورة استخدام الأسلوب الديمقراطي التفويضي التشاركي، وأكدت على دور المعلم الهام في تنمية وتطوير العملية التعليمية.
 - هذه الدراسة بين مثيلاتها من الدراسات السابقة:
 - سعت هذه الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، لأهمية النمط التشاركي في تطوير العملية التعليمية، ولعدم إجراء دراسة مماثلة تناولت الإدارة التشاركية عند ليكرت حسب علم الباحث.
 - استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الأداة وطرق توزيعها وعدد العينات والمعالجات الإحصائية.
- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينته حيث تعددت المجتمعات المدروسة في تلك الدراسات.
- بينما تناولت هذه الدراسة مجتمع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكانت أبرز نتائج الدراسات السابقة أن التفويض في عملية صنع القرار يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ورضاهم عن مهنتهم كمعلمين وتطوير العملية التعليمية.
- وتم إعداد الدراسة من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة اعتماداً على دراسة البدارين (٢٠٠٣)، والصادي (٢٠٠٠)، وأبو جليان (٢٠٠٢)، حيث تقاربت متطلبات القيام بهدف الدراسة ووجد الباحث بها ما يقدم له أسس الإعداد الأولية لأداة الدراسة، ولقد تم التأكد من صدق المحتوى بعرضها على (١٢) محكماً مختصاً، وتم قياس ثبات الأداة باستخدام (Test-Retest).
- وقد استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-Test) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وتعددت المعالجات الإحصائية في الدراسات السابقة.
- وقد أوصت الدراسات السابقة بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المماثلة مما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة الهادفة إلى قياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ومتغيراتها، وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق هذه الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج.

منهج الدراسة المستخدم:

استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحي (الوصفي) نظراً لملاءمته لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس دولة الكويت البالغ عددهم (٤١١٤) معلماً و(٤٩٨٩) معلمة بمجموع كلي (٩١٠٣) معلماً ومعلمة، والجدول (١) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لمحافظة دولة الكويت.

جدول (١)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لمحافظة دولة الكويت

المحافظة	ذكور	إناث	المجموع
الأحمدي	٧٢٠	٩٨٠	١٧٠٠
الجهراء	٤٣٦	٦١٣	١٠٤٩
حولي	٧٩٦	٧٥٣	١٥٤٩
العاصمة	٩٣١	٩٢٩	١٨٦٠
الفروانية	٥٧٠	١٠٠١	١٥٧١
مبارك الكبير	٦٦١	٧١٣	١٣٧٤
المجموع	٤١١٤	٤٩٨٩	٩١٠٣

عينة الدراسة:

قام الباحث بأخذ عينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات بنسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة في محافظات الكويت. وبلغ عدد أفراد العينة الذين تم تطبيق الأداة عليهم (٩١٠) معلماً ومعلمة والجدول (٢) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	المحافظة	العدد	المجموع
	الأحمدي	١٧٠	٩١٠
	الجهراء	١٠٥	
	حولي	١٥٥	
	العاصمة	١٨٦	
	الفروانية	١٥٧	
	مبارك الكبير	١٣٧	
الجنس	ذكر	٤١٢	٩١٠
	أنثى	٤٩٨	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٨٤٧	٩١٠
	ماجستير	٦٣	
سنوات الخبرة	٥ سنوات فما دون	٣٣٤	٩١٠
	٦-١٠ سنوات	٢٤٤	
	١١ سنة فأكثر	٣٣٢	

أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وهدفت هذه الاستبانة إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين حيث قام الباحث ببناء الاستبانة معتمداً على المرتكزات التالية:

أولاً: مراجعة الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالإدارة التشاركية عند ليكرت مثل دراسة البدارين (٢٠٠٣) والصمادي (٢٠٠٠) أبو جليان (٢٠٠٢).

ثالثاً: تحديد مجالات الاستبانة والفقرات بصورتها الأولية على (٦١) فقرة بما يتناسب مع البيئة الكويتية بناء على مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة، والملحق (١) يوضح ذلك، وهي موزعة على جزأين:

الجزء الأول: معلومات شخصية وتشمل:

١- الجنس.

٢- المؤهل العلمي.

٣- الخبرة.

الجزء الثاني: وهي فقرات الاستبانة موزعة على أربعة مجالات هي:

١- المجال الإداري

٢- المجال المهني.

٣- مجال العلاقات الإنسانية.

٤- مجال المدرسة والمجتمع المحلي.

رابعاً: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لتقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وفق التدرج وتم إعطاء التدرج الرقمي لتلك التقديرات على التوالي:

■ بدرجة عالية جداً وله (٥) درجات.

■ بدرجة عالية وله (٤) درجات.

■ بدرجة متوسطة وله (٣) درجات.

■ بدرجة ضعيفة وله (٢) درجتان.

■ بدرجة ضعيفة جداً وله (١) درجة.

خامساً: طلب من المعلمين وضع إشارة (x) في العمود المناسب على يسار كل فقرة بما يتفق مع مدى إشراكه في عملية في اتخاذ القرار.

صدق الأداة:

تم تحديد صدق المحتوى للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، في قسم الإدارة التربوية، لإبداء الرأي في ملاءمة كل فقرة للمجال، وفي الصياغة اللغوية وإضافة أي ملاحظات يرونها مناسبة، ومناسبتها لقياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، (والملاحق ٢ يتضمن أسماء المحكمين)، وقام الباحث بتفريغ استجابات المحكمين وحسابها وتم اختيار الفقرات التي أجمع عليها المحكمون بنسبة لا تقل عن ٨٠%، حيث وصل عدد فقرات الاستبانة إلى (٥١) فقرة من أصل (٦١) فقرة، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وبعد إجراء التعديلات تم بناء الأداة بصورتها النهائية كما هو مبين في الملحق (٣).

ثبات الأداة:

لقد تم حساب معامل الثبات للأداة بصورتها النهائية عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة قوامها (٤٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية من خارج عينة الدراسة، حيث تم تطبيق الأداة على عينة الثبات بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وقد بلغ معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (٨١)، وتم حساب معامل الثبات لكل مجال وللمجالات مجتمعة بطريقة كرونباخ ألفا والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ إلفا وثبات للأداة ككل

المجالات	كرونباخ إلفا
المجال الإداري	٠,٨٦
المجال المهني	٠,٧٧
مجال العلاقات الإنسانية	٠,٨٧
مجال المدرسة والمجتمع المحلي	٠,٨١

إجراءات تطبيق الدراسة:

- تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها
- تحديد أفراد عينة الدراسة من خلال إحصائيات وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت للعام (٢٠٠٥-٢٠٠٦).
- مخاطبة وزارة التربية والتعليم في الكويت من قبل جامعة عمان العربية للدراسات العليا وذلك للحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم، وتسهيل مهمة الباحث كما هو مبين في ملحق (٤).
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددهم (٩١٠) معلما ومعلمة على محافظات دولة الكويت.
- الحصول على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.
- تفريغ الاستجابات وإجراءات المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

■ تقسيم درجات استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

مستوى منخفض من الاستخدام إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (١-٢,٤٩)، ومستوى متوسط من الاستخدام إذا كان المتوسط يقع بين (٢,٥٠-٣,٤٩)، ومستوى مرتفع من الاستخدام إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (٣,٥٠) فأكثر.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

١- الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).

٢- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس. ودراسات عليا.

- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: من ٥ سنوات فما دون. و ٦- ١٠ سنوات. و ١١ سنة فأكثر.

ثانياً: المتغير التابع:

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت، من وجهة نظر المعلمين.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

■ للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

■ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t. test).

■ للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واستخدم اختبار شيفيه (Scheffee,Test)، للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائياً.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقاً لأسئلتها وعلى النحو

التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين وهي أربعة مجالات (المجال الإداري، والمجال المهني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي)، كما استخرج المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات، كما تم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات الأربعة ترتيباً تنازلياً.

ويبين الجدول (٤) ترتيب هذه المجالات:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة المشاركة لاستجابة أفراد العينة لمجالات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
٤	مجال المدرسة والمجتمع المحلي	3.96	.85	1	عالية
٣	مجال العلاقات الإنسانية	3.85	.86	2	عالية
٢	المجال المهني	3.62	1.05	3	عالية

عالية	4	1.08	3.54	المجال الإداري	١
عالية		٠,٩٦	٣,٧٤	المجموع الكلي	

يبين الجدول (٤) ما يلي:

إن المجال الأول: مجال المدرسة والمجتمع المحلي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٤)، والمجال الثاني: مجال العلاقات الإنسانية وقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٦)، والمجال الثالث: المجال الإداري وقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٨)، والمجال الرابع: المجال المهني وقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,٠٥)، وكان المجموع الكلي للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات (٣,٧٤) والانحراف المعياري (٠,٩٦) جاء بدرجة مرتفعة.

وفيما يتعلق بكل مجال من مجالات الدراسة الأربعة جاءت النتائج على النحو التالي:

ثالثاً: مجال المدرسة والمجتمع المحلي:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمين في فقرات الاستبانة في المدرسة والمجتمع المحلي مرتبة مرتباً تنازلياً.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات

المتعلقة بمجال المدرسة والمجتمع المحلي مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
٤٠	يشجع أولياء الأمور على حضور الاجتماعات المدرسية	4.00	.78	١	عالية
٤٢	يتصل بأولياء أمور الطلبة للتعرف على أحوالهم من اجل حل مشكلاتهم المدرسية	4.0٠	.82	١	عالية
٤١	يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية	4.00	.80	١	عالية
٤٣	يطلع أولياء الأمور عن حالة أبنائهم بانتظام	3.98	.85	٤	عالية
٤٥	يحث المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي ضمن النشاطات المدرسية	3.97	.81	٥	عالية
٤٤	يحرص على التبادل الهادف بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي	3.95	.85	٦	عالية
٤٦	يتقبل آراء أولياء الأمور الايجابية فيما يخص المدرسة	3.95	.82	٦	عالية
٤٨	يسخر امكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	3.94	.88	٨	عالية
٤٧	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بعناصر النظام المدرسي	3.94	.87	٨	عالية

٤٩	يشرك المدير أفراد المجتمع بالمجال المحلي في الدورات التدريبية المتعلقة بالمجال التربوي	3.93	.88	١٠	عالية
٥٠	يُفعل المدير العلاقات ما بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة من خلال الاتصال المستمر	3.91	.87	١١	عالية
٥١	يشرك المدير مؤسسات المجتمع المحلي في المؤتمرات والندوات التي من شأنها تثقيف الطلاب.	3.90	.88	١٢	عالية
	الكلي	٣,٩٥	٠,٨٧		عالية

يبين الجدول (٨) مجال المدرسة والمجتمع المحلي أنها حازت على متوسطات حسابية تقع ضمن المستوى المرتفع من المشاركة في القرارات وكانت أعلى ثلاث فقرات ضمن هذا المجال بالفقرات (٤٠ و ٤٢ و ٤١) وهي يشجع أولياء الأمور على حضور الاجتماعات المدرسية بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٨)، يطلع أولياء الأمور على حالة أبنائهم بانتظام بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨٥)، يحث المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي ضمن النشاطات المدرسية بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨١).

أما بقية فقرات المجال فيبين الجدول أنها تقع ضمن المستوى المرتفع في المشاركة في القرارات وكانت أدنى ثلاث فقرات ضمن هذا المجال هي: يشرك المدير مؤسسات المجتمع المحلي في المؤتمرات والندوات التي من شأنها تثقيف الطلاب بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٨)، يفعل المدير العلاقات ما بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة من خلال الاتصال المستمر بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٧)، يشرك المدير أفراد المجتمع بالمجال المحلي في الدورات التدريبية المتعلقة بالمجال التربوي بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٨)، ويبين الدرجة الكلية للمجال المهني أنها تقع في درجة عالية من المشاركة حيث متوسطها الحسابي (٣,٩٥) وانحرافها المعياري (٠,٨٧).

رابعاً: المجال المهني:

ويبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المعلمين في فقرات الاستبانة

في المجال المهني مرتبة تنازلياً.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات

المتعلقة بالمجال المهني مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
٢٥	يُرغب المعلمين الجدد في مهنة التدريس	3.92	.89	١	عالية
٢٤	يفوض المعلمين بعض الصلاحيات التي يستطيعون القيام بها	3.86	.95	٢	عالية
٢٢	يمثل مرجعية لمعلميه في تنفيذ المنهاج المدرسي	3.86	.93	٢	عالية
٢٣	ينجز اعماله المدرسية حسب اولوياتها التربوية	3.83	.98	٤	عالية
٢١	يحث العاملين معه على تبادل الخبرات مع جميع الأطراف ذات العلاقة	3.80	.97	٥	عالية
١٦	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية	3.78	.95	٦	عالية
٢٠	ينظم زيارات صفية متبادلة بين المعلمين في المدرسة	3.77	1.00	٧	عالية
١٤	يشجع المعلمين على المشاركة في القرارات المتعلقة بمهنة التعليم	3.75	.99	٨	عالية

١٩	يدرس حاجات المعلمين من الدورات التدريسية لمهنة التعليم	3.72	1.03	٩	عالية
١٥	يتراجع عن قراراته إذا دعت الحاجة إلى ذلك	3.72	.99	٩	عالية
١٧	يوظف نتائج الأبحاث والدراسات في خدمة العملية التعليمية	3.71	1.00	١١	عالية
١٨	يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مدرستهم	3.64	1.05	١٢	عالية
	الكلية	٣,٧٨	٠,٩٨		عالية

يبين الجدول (٦) المجال المهني أنها حازت على متوسطات حسابية تقع ضمن المستوى المرتفع من المشاركة في القرارات وكانت أعلى ثلاث فقرات ضمن هذا المجال في الفقرات (٢٥ و ٢٤ و ٢٢) وهي يرغب المعلمين الجدد في مهنة التدريس بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٩). يفوض المعلمين بعض الصلاحيات التي يستطيعون القيام بها بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠.٩٥). يمثل مرجعية لمعلميه في تنفيذ المنهاج المدرسي بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠.٩٣).

أما بقية فقرات المجال فيبين الجدول أنها تقع ضمن المستوى المرتفع في المشاركة في القرارات وكانت أدنى ثلاث فقرات ضمن هذا المجال هي: يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مدرسته بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٠٥). يوظف نتائج الأبحاث والدراسات في خدمة العملية التعليمية بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (١,٠٠). يدرس حاجات المعلمين من الدورات التدريسية لمهنة التعليم بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٣٧). ويبين الدرجة الكلية للمجال المهني أنها تقع في درجة عالية من المشاركة حيث متوسطها الحسابي (٣,٧٨) وانحرافها المعياري (٠.٩٨).

ثانياً: مجال العلاقات الإنسانية:

ويبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المعلمين في فقرات الاستبانة

في مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات المتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
٣٩	يعتبر الامتحانات أداة تشخيص لمعالجة الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق الكفاءة	4.00	.81	١	عالية
٣٦	يحترم قدرات المعلمين من خلال أدائهم في المدرسة	3.99	.78	٢	عالية
٣٧	يحترم حرية المعلمين الشخصية	3.97	.83	٣	عالية
٣٨	يفتح بابه لاستقبال شكاوي المعلمين والطلبة	3.96	.84	٤	عالية
٣١	يتقبل مقترحات المعلمين التربوية	3.96	.81	٤	عالية
٢٩	يسعى إلى تنمية القيم التربوية لدى الطلبة في المدرسة	3.96	.81	٤	عالية
٣٥	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في المدرسة	3.96	.80	٤	عالية
٢٨	يحث المعلمين على بناء علاقات طيبة مع الطلبة	3.95	.86	٨	عالية
٢٧	يحث المعلمين على بناء علاقات ايجابية مع الزملاء	3.94	.86	٩	عالية
٢٩	يسعى إلى تنمية القيم التربوية لدى المعلمين في المدرسة	3.94	.86	٩	عالية
٣٤	يبادر بمساعدة العاملين معه إذا ما طلب منه ذلك	3.94	.84	٩	عالية
٣٣	يساعد المعلمين على حل مشاكلهم الشخصية	3.93	.85	١٢	عالية

عالية	١٢	.84	3.93	يتفهم ظروف المعلمين الخاصة	٣٢
عالية	١٤	.91	3.91	يبنى علاقات حميدة بينه وبين عناصر النظام التربوي في المدرسة	٣٦
عالية		٠,٨٤	٣,٩٥	الكلي	

يبين الجدول (٧) مجال العلاقات الإنسانية أنها حازت على متوسطات حسابية تقع ضمن المستوى المرتفع من المشاركة في القرارات وكانت أعلى ثلاث فقرات ضمن هذا المجال بالفقرات (٣٩ و ٣٦ و ٣٧) وهي يعد الامتحانات أداة تشخيص لمعالجة الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق الكفاءة بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨١)، يحترم قدرات المعلمين من خلال أدائهم في المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٨)، يحترم حرية المعلمين الشخصية بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٣).

أولاً: المجال الإداري:

ويبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المعلمين في فقرات الاستبانة بالمجال الإداري مرتبة تنازلياً.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشاركة لاستجابات المعلمين عن الفقرات المتعلقة بالمجال الإداري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
٨	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعملية التربوية في المدرسة.	3.80	0.98	١	عالية
١١	يعتمد مبدأ الموضوعية في تقييم أداء المعلمين.	3.74	1.04	٢	عالية
٧	يوزع الأنصبه التعليمية على المعلمين بعدالة	3.72	1.03	٣	عالية
٥	يشرف على الامتحانات المدرسية.	٣,٧١	١,٠٣	٤	عالية
١٣	يحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين	٣,٧١	١,٠٠	٤	عالية
٤	يحرص على توفير المناخ التعليمي الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة.	3.71	1.00	٤	عالية
١٢	يستخدم سبل اتصال هادفة لتحقيق الأهداف التربوية	٣,٧٠	١,٠٠	٧	عالية
١٠	يستخدم مبدأ النصح والإرشاد في تقويم السلوكيات لدى العاملين معه.	٣,٦٩	١,٠٤	٨	عالية
١	يشرك المدير المعلمين في تحديد الأهداف المدرسية.	٣,٥٩	١,٠٧	٩	عالية
٢	يتيح المدير الفرصة للمعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة.	٣,٥٦	١,٠٩	١٠	عالية

٣	يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	٣,٥٤	١,٠٨	١١	عالية
٩	يتسامح فيما يصدر من المعلمين من أخطاء عفوية غير مقصودة	٣,٥١	١,٠٦	١٢	عالية
٦	يشرف على تنفيذ المنهاج لتحقيق مبدأ الالتزام التربوي على المعلمين بعدالة	٣,٤٦	١,٠١	١٣	عالية
	الكلية	٣,٣٧	٠,٩٥		عالية

يبين الجدول (٥) المجال الإداري أنها حازت على متوسطات حسابية تقع ضمن المستوى المرتفع من المشاركة في القرارات وكانت أعلى ثلاث فقرات ضمن هذا المجال بالفقرات (٨ و ١١ و ٧) وهي يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعملية التربوية في المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٨)، يعتمد مبدأ الموضوعية في تقييم أداء المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,٠٤)، يوزع الأنصبة التعليمية على المعلمين بعدالة بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٣).

ويبين الدرجة الكلية للمجال الإداري أنها تقع في درجة عالية من المشاركة حيث متوسطها الحسابي (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٩٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولبين الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام اختبار (T).

ويبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) الإحصائي (t-test). لأثر الجنس على مجالات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين. د

الجدول (٩)

المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) الإحصائي (t-test) لأثر الجنس على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

مستوى	قيمة "ت"	إناث العدد (٤٩٨)		ذكور العدد (٤١٢)		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠١	-٣,٤٢	١,٠٩	٣,٤٥	١,٠٥	٣,٦٩	المجال الإداري
٠,٢٧	-١,٠٨	١,٠٣	٣,٥٦	١,٢٧	٣,٤٧	المجال المهني
٠,٠٣	-٢,١٦	١,٠٥	٣,٦٣	١,١٧	٣,٤٤	مجال العلاقات الإنسانية
٠,٠٠	-٣,٦٩	٠,٩٥	٣,٨٤	١,١٠	٣,٥٨	مجال المدرسة والمجتمع المحلي
	-١,٢٩	١,٠٣	٣,٦١	١,١٤	٣,٥٤	المشاركة ككل

يبين الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0,05$) للمجال الإداري، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي وفقاً لمتغير الجنس. وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث في هذه المجالات الثلاثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (١,٠٣)، ويقابله للذكور (١,١٤).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ولبين الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تم استخدام اختبار (t).

ويبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر المؤهل العلمي على مجالات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل	المجال
١,٠٧	٣,٩٢	بكالوريوس	المجال الإداري
١,٠٠	٣,١٣	دراسات عليا	
١,٣٤	٣,٨٨	بكالوريوس	المجال المهني
١,٦٣	٣,٠٧	دراسات عليا	
١,١٧	٣,٧٨	بكالوريوس	مجال العلاقات الإنسانية
١,١٢	٣,٢١	دراسات عليا	
١,٠٢	٣,٦٩	بكالوريوس	مجال المدرسة والمجتمع المحلي
١,٣٤	٣,٠٠	دراسات عليا	
١,١٥	٣,٨١	بكالوريوس	الكلية
١,٢٧	٣,١٠	دراسات عليا	

وللتحقق من دلالة الفروق تم استخدام اختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (١١) يبين ذلك:

جدول (١١)

ويبين الجدول التالي تحليل (t-test) لأثر المؤهل العلمي في المجالات ككل.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	دراسات عليا العدد (٦٣)		بكالوريوس العدد (٨٤٧)		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٥	١,٧٦-	١,٠٠	٣,٥٧	١,٠٧	٣,٨٢	المجال الإداري
٠,٠٣٢	١,٥٥	١,٦٣	٣,٠٧	١,٣٤	٣,٣٥	المجال المهني
٠,٢٦٦	١,٠٦-	١,١٢	٣,٤٧	١,١٧	٣,٦٣	مجال العلاقات الإنسانية
٠,٠١	٢,٦١	١,٣٦	٣,٣٤	١,٠٢	٣,٧٠	مجال المدرسة والمجتمع المحلي
٠,٠١	٢,٦٠	١,٢٧	٣,٣٦	١,١٥	٣,٦٩	الدرجة الكلية

يبين الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لمجال المدرسة والمجتمع المحلي والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المتغير العلمي. وقد

كانت هذه الفروق لصالح البكالوريوس في هذه المجالات الأربعة، حيث حصلت على متوسط حسابي

(٣,٦٩) وانحراف معياري (١,١٥)، ويقابله للدراسات العليا (١,٢٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات

ككل

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الخبرة على درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
١,٠٧	٣,٩٧	٥ سنوات فأقل	المجال الإداري
١,١٠	٣,٢٢	٦-١٠ سنوات	
١,٠٤	٣,٦٥	١١ سنة فأكثر	
١,٢٣	٣,٧١	٥ سنوات فأقل	المجال المهني
١,٣٢	٣,٣٠	٦-١٠ سنوات	
١,٥١	٣,٧٦	١١ سنة فأكثر	
١,١٨	٣,٨٨	٥ سنوات فأقل	مجال العلاقات الإنسانية
١,١٥	٣,٤١	٦-١٠ سنوات	
١,١٦	٣,٥٩	١١ سنة فأكثر	
٠,٩٥	٣,٧٦	٥ سنوات فأقل	مجال المدرسة والمجتمع المحلي
١,٠٠	٣,١١	٦-١٠ سنوات	
١,١٦	٣,٨٠	١١ سنة فأكثر	
١,١٠	٣,٨٣	٥ سنوات فأقل	الكلية
١,١٤	٣,٢٦	٦-١٠ سنوات	

١,٣١	٣,٧٠	١١ سنة فأكثر	
------	------	--------------	--

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات المتعلقة بالمجال الإداري، والمجال المهني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي، فكانت لصالح فئة ٥ سنوات فاقل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,١٠).

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية

من وجهة نظر المعلمين

المجالات	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الإداري	الخبرة	٢,٢٧٨	١,١٣٩	٢	٠,٩٨٧	٠,٣٧٣
	الخطأ	١٠٤٦,٩٠٥	١,١٥٤	٩٠٧		
	الكلية	١٠٤٩,١٨٢		٩٠٩		
المجال المهني	الخبرة	٠,٦١٤	٠,٣٠٧	٢	٢,٩٩٩	٠,٠٥
	الخطأ	١٠٨٥,٣١٥	١,١٩٧	٩٠٧		
	الكلية	١٠٨٥,٩٣٠		٩٠٩		
مجال العلاقات الإنسانية	الخبرة	٢,٣٥٩	١,١٧٩	٢	٠,٢٦٩	٠,٤٦٧
	الخطأ	١٠٧٥,٦٣٧	١,١٨٦	٩٠٧		
	الكلية	١٠٧٧,٩٩٦		٩٠٩		
مجال المدرسة والمجتمع المحلي	الخبرة	١٢,٠٤٧	٦,٠٢٤	٢	٧,٥٣٣	٠,٠١
	الخطأ	٨٩٣,٩٣٥	٠,٩٨٦	٩٠٧		
	الكلية	٩٠٥,٩٨٢		٩٠٩		

		٢		٤,٢٣٤٥		
٠,٠٥	٢,٩٩٩	٩٠٧	٢,١٦٣٢٥	١٠٢٥,٤٤٨		الكلية
		٩٠٩	١,١٣٠٧٥	٣٤٧٢,٢٧٢٥		

كما يوضح الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لمجالات درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وفقا للمجالات التالية، المجال المهني، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي والدرجة الكلية.

جدول (١٤)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لأثر الخبرة على درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين

المجال	الفئات	الفئات	٥ سنوات فاقل	١٠-٦ سنوات	١١ سنة فأكثر
المجال المهني			٥ سنوات فاقل	١٠-٦ سنوات	١١ سنة فأكثر
	الفئات	المتوسط	٣,٧١	٣,٣٠	٣,٧٦
	٥ سنوات فاقل		٣,٧١		
	١٠-٦ سنوات			٣,٣٠	
	١١ سنة فأكثر		٣,٧٦		٠,٧٨٠
مجال المدرسة والمجتمع المحلي			٥ سنوات فاقل	١٠-٦ سنوات	١١ سنة فأكثر
	الفئات	المتوسط	٣,٧٦	٣,١١	٣,٨٠
	٥ سنوات فاقل		٣,٧٦		
	١٠-٦ سنوات			٣,١١	
	١١ سنة فأكثر		٣,٨٠	٠,٧٦	٠,٤٩
الدرجة الكلية	الفئات	المتوسط	٣,٨٣	٣,٢٦	٣,٧٠

			٣,٧٣	٥ سنوات فأقل	
			٣,٢٠	١٠-٦ سنوات	
			٣,٧٨	١١ سنة فأكثر	

بينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال المهني بين ٥ سنوات فأقل بمتوسط حسابي (٣,٧١) و ١٠-٦ سنوات بمتوسط حسابي (٣,٣٠) و ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣,٧٦) لصالح ٥ سنوات فأقل، حيث كانت مشاركتهم في المجال الإداري وفق هذا المجال أعلى.

بينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المدرسة والمجتمع المحلي بين ٥ سنوات فأقل بمتوسط حسابي (٣,٧٦) و ١٠-٦ سنوات بمتوسط حسابي (٣,١١) و ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣,٨٠) لصالح ١١ سنة فأكثر، حيث كانت مشاركتهم في المجال الإداري وفق هذا المجال أعلى.

وبينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات ككل تعزى لمتغير الخبرة بين أصحاب الخبرة ٥ سنوات فأقل بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وبين أصحاب الخبرة ١٠-٦ سنوات بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وبين أصحاب الخبرة ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣,٧٠). لصالح أصحاب الخبرة ٥ سنوات فأقل. حيث كانت مشاركتهم بصورة كلية أعلى حسب استجابة المعلمين على أداة الدراسة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يقدم في هذا الفصل بعض التوصيات التي من شأنها أن تبصر المسؤولين عن القرار التربوي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة أن درجة استخدام المديرين لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت في المجالات الأربعة جاءت عالية، في جميع مجالات الدراسة بمتوسط حسابي كلي (٣,٧٤) وانحراف معياري كلي (٠,٩٦)، وقد يعزى ذلك إلى فهم المديرين لما يجري من عمليات إدارية داخل المدرسة، وأن ذلك يؤدي بالنهاية إلى تطوير العملية التعليمية. وكذلك حرص المنظمات التعليمية على تطوير الإدارة وإعطائهم دورات تدريبية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المديرين والمعلمين قد بدأوا يدركون طبيعة العمل الإداري وأهميته، وكذلك تأهيلهم إدارياً برفع مستوياتهم العلمية ببعثاتهم على حساب الوزارة لنيل الماجستير والدكتوراه في الإدارة التربوية، وأنهم أصحاب خبرة وقد تأثروا بما جد من نظريات إدارية تهتم بالعلاقات الإنسانية وبالمجتمع المحلي وإشراك المعلمين في صنع القرار وإدراكهم أن المعلم هو قوام العملية التعليمية التعليمية، وأن مشاركته في صنع القرار يقوي عزمته ويحبه ويرغبه في مهنة التعليم، وكذلك يحقق له ذاته، ويدل على فهمهم أن المعلم هو الأقرب إلى الميدان وأنه المتصل المباشر بالطلبة وبالتالي يستطيع أن يحدد حاجاتهم ويطرح مشاكلهم.

وقد اتفقت الدراسة مع التوم (١٩٨٦) ودراسة مناصرة (١٩٩١) في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان أكثر المجالات ممارسة حسب تصورات المعلمين والمشرفين، وقد اتفقت مع وفي النمط الإداري حيث كان النمط الإداري (y) الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أكثر من النمط (x) حسب تصورات المعلمين والمشرفين.

واتفقت مع دراسة العزة، (٢٠٠١) حيث جاءت أكثر النتائج تطبيقاً من نظر المعلمين (تشجيع الأنشطة الجماعية بين الطلبة من قبل المديرين) تقويم المعلمين في نهاية العام بعدلٍ، موضوعية، تنسيق الجهود بين المعلمين، تبادل الخبرات بين المعلمين.

واتفقت مع دراسة كولمر (١٩٩٠) حيث أشارت النتائج إلى أن أفضل الأُمَاط الإدارية التي تؤدي إلى تطوير العملية التربوية ولرضا المعلمين هو النمط الديمقراطي.

واتفقت مع دراسة سميث (١٩٩١) حيث خلصت الدراسة إلى أن بنية المدرسة التي يعملون بها بنية ديمقراطية يمارسون التفويض بشكل أكبر من الذين يرون أن بنية مدرستهم بنية أتوقراطية، فإنهم يمارسون التفويض بصورة أقل.

واتفقت مع سكرم (١٩٩٢) حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن التفويض يجعل مهنة التدريس مهنة مرغوبا فيها وأن التفويض لا يحصل إلا على مستوى مدرسة لدى مديرها إرادة تشمل المعلمين في إجراءات التفويض وممارسته بفاعلية.

واتفقت مع دراسة بالمر (١٩٩٥) حيث أشارت نتائجها أن هناك علاقة قوية بين النمط الإداري السائد وفاعلية المدرسة وأن من استخدم نمطاً إدارياً مقنعاً ومشاركاً كان أكثر فاعلية من الذين يستخدمون نمطاً إدارياً تسلطياً.

واتفقت مع دراسة جوردان (١٩٩٦) حيث خرج الباحث بأن الإداري الناجح من يملك مهارات تقنية وعلاقات إنسانية.

واختلفت مع دراسة ديراني (١٩٩٤) حيث أشارت النتائج أن المعلمين لا يتفقون مع المديرين في درجة التفويض.

واتفقت مع دراسة حتملة (١٩٨٩) حيث أشارت النتائج أن المعلمين قد لمسوا التفويض على المستوى الشخصي وذلك عند استخدام المدير لأسلوب القيادة المرتبط بالعلاقات الإنسانية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لبيان الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس.

وقد جاءت النتائج ذات فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في جميع مجالات الدراسة لصالح الإناث بمتوسط حسابي كلي (3,61)، وانحراف معياري كلي (1,03) عدا المجال الإداري.

ففي المجال المهني قد بلغ المتوسط الحسابي (3,56)، يقابله للذكور (3,47). وفي مجال العلاقات الإنسانية بلغ المتوسط الحسابي (3,63) يقابله للذكور (3,44). وفي مجال المدرسة والمجتمع المحلي بلغ المتوسط الحسابي (3,84) يقابله للذكور (3,58). أما في المجال الإداري فقد جاءت الفروق لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,69) يقابله للإناث (3,45).

وقد يعزى ذلك من وجهة نظر المعلمين أن المديرات مهتمات بالعلاقات الإنسانية أكثر من الذكور وهو أمر طبيعي، وقد يعزى ذلك إلى أن المرأة تتصف بقوة العاطفة وأنها اجتماعية أكثر من الرجال وبالتالي جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة لصالح الإناث، وبالنسبة لمجال المدرسة والمجتمع المحلي فطبيعة المرأة تميل إلى المشاركة في النشاطات والفعاليات المحلية والاجتماعية أكثر من الرجال حيث إن الرجال يرون ذلك يقلل من مروءتهم وقوامتهم.

أما بالنسبة للمجال المهني فلأن النساء يواظبن على متابعة الدورات التي من شأنها أن تنمي القدرات المهنية للمديرات، نظراً لاهتمامهن بتطوير المعلمات مهنياً، وحرصهن على الوصول إلى الترتي لأعلى الدرجات وإثبات أن المرأة قادرة على القيام بما يقوم به الرجال وقد تتفوق عليهم في بعض الجوانب الإدارية.

أما بالنسبة للمجال الإداري فقد جاءت النتائج لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى التزام الرجال بتطبيق النمط الإداري المرسوم لأن ذلك يحقق لهم القوامة وإثبات الذات في عملهم الإداري، أما الإناث فيغلب عليهن الجانب العاطفي فغالبا ما يتعاملن بروح القانون أكثر من التعامل بنص القانون.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة التوم (1986)، واختلفت مع دراسة كل من كولمر (1990)، ودراسة مناصرة (1991)، وديلاني (1994).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لبيان الفروق الدالة بين المتوسطات الحسابية. وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لصالح البكالوريوس بمتوسط حسابي كلي (3,69)، وانحراف معياري (1,15) وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين من حملة البكالوريوس يرون المعلمين بالدرجة العلمية نفسها الحاصلين عليها مما يقرب وجهات النظر بينهم، فيميلون إلى تفويضهم ببعض الصلاحيات ومشاركتهم في صنع القرار المدرسي. بخلاف حملة الدراسات العليا حيث يرى نفسه مؤهلاً علمياً بشكل كاف لأن يتخذ القرار دون الرجوع إلى أحد. وأن المديرين من حملة البكالوريوس يشاركون بشكل فعال وإيجابي فيما يحدث من نشاطات تربط ما بين المدرسة والمجتمع المحلي بخلاف حملة الدراسات العليا. وكذلك مجال العلاقات الإنسانية نجد أن المديرين من حملة البكالوريوس يتعاملون بلطف مع المعلمين لتقاربهم في السن والدرجة العلمية وكذلك الثقافة. أما المجال المهني فيعزى إلى رغبة المديرين من حملة البكالوريوس في تنمية أنفسهم من خلال مواظبتهم على حضور الدورات التي من شأنها رفع كفاءاتهم المهنية، رغبة في تنمية المعلمين حيث أنهم يستفيدوا ويفيدوا من خلال تنمية المعلمين مهنيًا. وأن المديرين من حملة البكالوريوس يمتازوا بالمرونة والحيوية.

وقد اختلفت الدراسة مع دراسة التوم (1986)، ودراسة ديلاي (1994).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) للفروق بين المتوسطات أظهرت النتائج أنها كانت لصالح الخبرة (5 سنوات فأقل) في كل من المجال

الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) يقابله للخبرة (١١ سنة فأكثر) (٣,٦٥). وفي مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، يقابله للخبرة (١١ سنة فأكثر) (٣,٥٩). وفي النتيجة الكلية بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,١٠)، يقابله للخبرة (١١ سنة فأكثر) (٣,٧٠). وانحراف معياري (١,٢١). وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين ذوي الخبرة الأقل قد امتلكوا مهارات أكثر في المجال الإداري من الذين تم تعيينهم قديماً كمديرين، وقد يعزى ذلك إلى الامام المدراء الجدد بما جد من تطور في النظريات الإدارية، وأنهم مؤهلين تربوياً. وقد تلقوا دورات من شأنها رفع مستوى أدائهم وإكسابهم المرونة والقدرة على مسابرة الاتجاهات الإدارية المعاصرة، بخلاف المديرين القدامى فإنهم غالباً ما يتصفوا بالجمود، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أنهم يرون في أنفسهم القدرة على اتخاذ القرارات دون مشورة أي طرف من أطراف العملية التعليمية، أو الرجوع إلى أحد. ويعزى ذلك إلى أن خبرة المدير وحدها ليست كافية بان تكسبه فهماً عميقاً لنفوس وطباع المعلمين، وأن عملية التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمرؤوسين تؤدي إلى ترغيب المعلمين في مهنة التدريس.

أما بالنسبة إلى المجال المهني، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي فقد جاءت النتائج لصالح ذوي الخبرة (١١ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي للمجال المهني بلغ (٣,٧٦)، يقابله للإناث (٣,٧١)، وفي مجال المدرسة والمجتمع المحلي بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٠)، يقابله للإناث (٣,٧٦). وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة قد أكسبت المديرين تنمية مهنية نتيجة للممارسة الطويلة وللمرور بالتجارب المتكررة التي من شأنها رفع سوية المدير مهنيًا، أما فبما يخص مجال المدرسة والمجتمع المحلي فلأن الخبرة قد أكسبت المديرين معرفة واسعة بمتطلبات المجتمع المحلي، وقد يعزى ذلك إلى فهم المديرين ذوي الخبرة الطويلة للحاجات التي تربط المدرسة بما حولها.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة بدير (١٩٩٣)، ودراسة داوود (١٩٩٧)، ودراسة هايلر (١٩٩٣) حيث أشارت نتائجها بوجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ايكلي (١٩٩٤) حيث أشارت النتائج أن المعلمين يلمسون التفويض على المستوى الشخصي عند استخدام المديرين لأسلوب القيادة المرتبط بالعلاقات الإنسانية، وكلما زادت خبرة المدرسين انخفض لديهم مفهوم التفويض. واتفقت مع دراسة لوفيت ورفاقه (٢٠٠٠).

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- حث المديرات على حضور الدورات التي من شأنها رفع الكفاءة الإدارية لديهن.
- ٢- حث المديرين من حملة الدراسات العليا على إشراك المعلمين في صنع القرار التربوي.
- ٣- حث المديرين الجدد على زيادة فاعليتهم فيما يتعلق من نشاطات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ٤- إجراء المزيد من الدراسات التي تكشف عن ممارسات الإدارة التعليمية، سعياً وراء تطوير العملية التربوية.
- ٥- حث المديرين القدامى على حضور الدورات التي من شأنها رفع كفاءتهم الإدارية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو جالب، عمر محمد عبد الهادي (٢٠٠٢). درجة ممارسة مدراء المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت المفرق: الأردن.
- أبو الخير، كمال أحمدي (١٩٩٧)، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩١). نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية ميدانية، ط٢، دار المطبوعات الجديدة: الإسكندرية.
- البدا رين، محمد خالد ناصر (٢٠٠٣). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة درجة ممارسة الإداريين التربويين للنمط القيادي الفعال في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. آل البيت، المفرق: الأردن.
- ألبدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع.
- بدير، منال رشاد عبد الفتاح (١٩٩٣). العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- بستان، أحمد عبد الباقي، وطه، حسن جميل (١٩٨٣)، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط١، دار القلم، الكويت.
- التوم عبد اللطيف (١٩٨٦)، العلاقة بين أممات القيادة في مستوى الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الثانوية والإلزامية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- حسين، خضراء (١٩٩٩) أثر الأساليب القيادية على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرس وبلا نشر، ونظرية هيردبيرج للدافعية. رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.

- حسين، عادل، وزهير مصطفى، (١٩٨٥)، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت.

- الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد، الفرخ، وجيه (1987). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.

- داوود، نجات ربيع صبري (١٩٩٧). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات التعليمية والشخصية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

- درويش، عبد الكريم، وليلى، تكلا (١٩٧٦). أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (١٩٦٢). مختار الصحاح ط٩، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

- زهران عبد السلام (١٩٨٠)، التوجيه والإرشاد النفسي ط٢، عالم الكتب، القاهرة.

- السعود مراتب (٢٠٠٢)، الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان، الأردن.

- سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥)، استراتيجية الإدارة في التعليم، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة.

- سمعان، وحبیب، ومرسي، محمد منير (١٩٧٥)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.

- شريف، علي (١٩٨٧)، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

- الشريف، محمد، وآخرون (١٩٧٩). استراتيجية تطوير التربية العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. القاهرة.

- شعلان، محمد، وآخرون (١٩٧٩)، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- شوقي، طريف (١٩٩٢). السلوك القيادي وفاعلية الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.

- صبحي محمد (١٩٩٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

- صبيح، نبيل أحمد (١٩٨٤). التنظيم البيروقراطي في الإدارة التعليمية، الأصول التاريخية، والأسس السوسولوجية، إطار جديد مقترح، دراسة متقدمة إلى مؤتمر " الديمقراطية والتعليم مصر " بالتعاون مع رابطة التربية الحديثة ومركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام.

- الصمادي، حسين فهد محمود (٢٠٠٠). دراسة واقع الإشراف التكاملي من وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

- طرخان، عبد المنعم (١٩٩٣)، أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة، عالم الكتب، القاهرة.

- الطويل، هاني (١٩٩٩)، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر، الأردن

- الطويل، هاني عبد الرحمن صلح (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: نشر بدعم من الجامعة الأردنية.

- عبود، عبد الغني وآخرون (١٩٩١)، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية: القاهرة.

- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية المعاصرة ط ١، جامعة خان يونس، بنغازي.

- العرفي، عبد الله بالقاسم، مهدي، عباس عبد (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- العزه، شلبي محمود يونس (٢٠٠١). درجة تطبيق مبادئ الإدارة الديمقراطية لدى مديري مدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهتي نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة القدس، فلسطين.
- عطوى، جودت عزت (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط١، الدار العلمية الدولية.
- العلماوي، سليمان (١٩٧٣)، مبادئ الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الكبيسي، عامر (١٩٨٧)، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ج١، دار المبني، بغداد.
- كنعان، نواف (١٩٩٩). القيادة الإدارية، ط٥. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٨). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٥). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (١٩٨٦)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكي الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
- مطاوع، إبراهيم، وحسن، أمينة (١٩٨٠)، الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة.
- مناصرة، محمد (١٩٩١). تصورات المعلمين والمشرفين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- النابه، نجاه (١٩٩٢). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة في الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات

- Brach: E.f.L (1973) " **The Principless & Practiveof Management**"
Longmans, Green & Co, 22d edition, Lodon.
- Bista,m (1994). **Determinantsand EFFECT OF The Structural Human Resourcepoliti principals**. Dissertation Abs traet in ternat ional, 50, 3, 769.
- Bouvier, Alain (1994). **Management Et projet Des Etablissements Scoleires**, paris, Hachett.
- Collmer, J (1990). **A correctional study of principals leadership style and teacher's job satisfaction**. Dissertation Abstracts International. 51 (1) 30-A.
- Davis, k. (1957). **A Human Relations in Business**. New york: Mcgraw-Hill.
- Delaney, Paula, (1994). **The influenceces of Enmpowerment as reported by elementary school teacherws and principals**, Dissertation Abstracts, Boston collegem USA.
- Donald J. Clough, (1978). **ConceptS in Management Sience**. Prentice-Hall, India,.
- Eckley, mana,(1998).**The relation between teacherempowerment and principal leadership styles**, dissertation Abstract international, PHD, pennsy lvania - -tate university, USA.
- Jordan, J, (1996). **Leadership styles: which one is right for you , Campin Magazine**, 68 (4): 19-21)
- Koontz, Harold, **A Model ForAnalyzing theUniversality andTransferability of Management**. **Academy of Management Journal**,Dec(1969)

- Philips, S (1987). **District Level Policies and Practices Phi Delta** Kappon. 68, 4, p.300]
- Palmer, R (1995). **The relationship between principals leadership style and faculty perception of principals effectiveness**, DAI, the University of Mississippi (0131), (65/09) P.3400.
- Smith, Nancy (1991). **Teacher Empowerment: Its Relationship to School Structure and Teacher Motivation**, Dissertation Abstracts, University of Massachusetts, USA.
- Schrum, Gerald (1992). **The Effects of Teacher Improvement on Principals and Teacher's Perceived * - - - Power of the Principals**, University of North Carolina, USA
- Lovette, atis, suie watts, joanne hood (2000), **An investigation of teacher pereceptions of their principals. "Delegation" and Relation ships"** behavioir, Eric.

الملاحق

الملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

تحكيم استبانة

الأستاذ الدكتور.....

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين" وذلك إماما لمتطلب منح درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وكذا تشتمل الاستبانة على أربع مجالات تقيس " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين " مكونة من عدة فقرات أرجو قراءة كل فقرة من فقراتها والتفضل بعطاء الحكم عليها من حيث مدى انتمائها للمجال، وكذا سلامة الصياغة اللغوية ودقة عباراتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودمتم

الباحث محمد العجمي

الرقم	الفقرة	مدى انتمائها للمجال		الصياغة اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
	المجال الإداري				
١	يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة				
٢	يشارك المعلمين في وضع الخطط المدرسية				
٣	يلتزم بالأنظمة والقوانين الوزارية				
٤	يحرص على توفير بيئة تعليمية مناسبة للمعلمين				
٥	يحرص على توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة				
٦	يشرف على الامتحانات المدرسية				
٧	يشرف على تنفيذ المنهاج والالتزام به				
٨	يعدل بين المعلمين في توزيع الأنصبه				
٩	يحرص على النظام داخل المدرسة				
١٠	يعلم المعلمين بما يخصهم من تقارير				
١١	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين				
١٢	يتسامح فيما يصدر من المعلمين بعفوية				
١٣	يتبع سبل النصح والإرشاد قبل العقوبة				
١٤	يقيم المعلمين بعدل وموضوعية				
١٥	ينظم زيارته الصفية لمعلميه				
١٦	يستخدم سبل اتصال هادفة ومحددة				
١٧	حازم في المواقف التي تتطلب الحزم				
١٨	يحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين				
١٩	يعمل على إرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة مع حفاظه على سير العمل				

				المجال المهني	
				يشرك المعلمين فيما يتعلق بالمدرسة من قرارات	٢٠
				يتراجع عن قراراته إذا دعت الحاجة إلى ذلك	٢١
				يتابع تنفيذ القرارات بنفسه أو بمن يثق به	٢٢
				يتبع أساليب علمية في حل مشكلات المدرسة	٢٣
				يستمد قوته من سلطته الشخصية لا سلطته الرسمية	٢٤
				يستفيد من نتائج الأبحاث والدراسات في خدمة العملية التعليمية	٢٥
				يحث المعلمين ويشجعهم على استخدام تكنولوجيا العليم في مدرسته	٢٦
				يتباحث مع المعلمين حول حاجاتهم التدريبية	٢٧
				ينظم زيارات صفية متبادلة بين المعلمين	٢٨
				يحث على تبادل الخبرات مع جميع الأطراف ذات العلاقة	٢٩
				يمثل مرجعية مللميه في تنفيذ المنهاج	٣٠
				ينجز أعماله حسب أولوياتها	٣١
				يفوض المعلمين بعض السلطات	٣٢
				مجال العلاقات الإنسانية	
				يبنى علاقات حميدة بينه وبين المعلمين	٣٣
				يبنى علاقات حميدة بينه وبين الطلبة	٣٤
				يحث المعلمين على بناء علاقات حميدة مع الزملاء	٣٥
				يحث المعلمين على بناء علاقات حميدة مع الطلبة	٣٦
				يبنى القيم لدى المعلمين والطلبة	٣٧
				يشجع الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين والطلبة	٣٨
				يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم	٣٩

				يتفهم ظروف المعلمين الخاصة	٤٠
				يساعد المعلمين على حل مشاكلهم الشخصية	٤١
				يرغب المعلمين الجدد في مهنة التدريس ويحبهم فيها	٤٢
				يتبع أسلوب النصح والإرشاد في حل المشكلات التي تنشأ بين المعلمين	٤٣
				يبادر بالمساعدة إذا ما طلب منه ذلك	٤٤
				يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	٤٥
				يحترم قدرات المعلمين وأمكاناتهم	٤٦
				يحترم حرية المعلمين الشخصية	٤٧
				يفتح بابه لاستقبال شكاوى المعلمين والطلبة	٤٨
				يبتعد عن أسلوب التهديد والعقوبة الالضورية	٤٩
				يعد الامتحانات أداة تشخيص لا أداة تقويم	٥٠
				لا يعد الامتحان مقياس لتفريع الطالب	٥١
				لا يعد الامتحان مقياس لقدرة المعلم وكفايته	٥٢
				مجال المدرسة والمجتمع المحلي	
				يشجع أولياء الأمور على حضور الاجتماعات المدرسية	٥٣
				يشرك أولياء الأمور فيما يخص المدرسة من أنشطة	٥٤
				دائم الاتصال مع أولياء أمور الطلبة	٥٥
				يطلع أولياء الأمور عن حالة أبنائهم بانتظام	٥٦
				يحرص على التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	٥٧
				يحث المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي نشاطات المدرسة	٥٨

				يتقبل آراء أولياء الأمور الايجابية فيما يخص المدرسة	٥٩
				يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	٦٠
				يسخر امكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	٦١

ملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	اسم الجامعة
١	الأستاذ الدكتور خالد العمري	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٣	الأستاذ الدكتور عمر همشري	علم المكتبات	الجامعة الأردنية
٤	الأستاذ الدكتور أمّار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
٥	الأستاذ الدكتور عبد الرزاق يونس	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٦	الأستاذ الدكتور حسن الحيارى	أصول تربية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧	الدكتور عاطف مقابله	التخطيط التربوي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨	الدكتور تيسير الخوالدة	أصول تربية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٩	الدكتور أحمد الكيلاني	طرق تدريس التربية الإسلامية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٠	الدكتور عايد الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة جرش

الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	الدكتور سلامة طناش	١١
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	الدكتور حسين المومني	١٢

ملحق (٣) أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم:..... المحترم

أختي المعلمة:..... المحترمة

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا وقد قام الباحث بتطوير استبانة تشتمل على (٥١) فقرة تمثل استخدام مديري المدارس الثانوية لدولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت موزعة على أربعة مجالات هي (المجال الإداري، المجال المهني، مجال العلاقات الإنسانية، مجال المدرسة والمجتمع المحلي) والتي يمكن أن يمارسها المدير مع معلميه أثناء قيامه بواجبه الإداري وبما أنكم تمثلون عينة الدراسة أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بتمعن والحكم على درجة استخدام المدير لها وذلك بوضع إشارة (x) أمام الدرجة التي تمثل حكمك ورأيك على درجة ممارسته حسب المقياس المبين على يسار كل فقرة علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

الجزء الثاني: المعلومات الديمغرافية:

- الجنس: ذكر أنثى

- المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

- الخبرة: ٥ سنوات فما دون ٦-١٠ سنوات ١١ سنة فأكثر

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد مسلم فهيد العجمي

استبانة قياس درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين

درجة استخدام المديرين للنمط التشاركي					الفقرة	التسلسل
درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		
					المجال الإداري	
					يشرك المدير المعلمين في تحديد الأهداف المدرسية.	١
					يتيح المدير الفرصة للمعلمين في وضع الخطط التربوية في المدرسة.	٢
					يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	٣
					يحرص على توفير المناخ التعليمي الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة.	٤
					يشرف على الامتحانات المدرسية.	٥
					يشرف على تنفيذ المنهاج لتحقيق مبدأ الالتزام التربوي على المعلمين بعدالة.	٦
					يوزع الأنصبه التعليمية على المعلمين بعدالة.	٧

					٨	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعملية التربوية في المدرسة.
					٩	يتسامح فيما يصدر من المعلمين من أخطاء عفوية غير مقصودة.
					١٠	يستخدم مبدأ النصح والإرشاد في تقويم السلوكيات لدى العاملين معه.
					١١	يعتمد مبدأ الموضوعية في تقييم أداء المعلمين.
					١٢	يستخدم سبل اتصال هادفة لتحقيق الأهداف التربوية.
					١٣	يحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.
						المجال المهني:
					١٤	يشجع المعلمين على المشاركة في القرارات المتعلقة مهنة التعليم.
					١٥	يتراجع عن قراراته إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

درجة استخدام المديرين للنمط التشاركي					الفقرة	التسلسل
درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		
					يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية.	١٦
					يوظف نتائج الأبحاث والدراسات في خدمة العملية التعليمية.	١٧
					يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مدرستهم.	١٨
					يدرس حاجات المعلمين من الدورات التدريبية لمهنة التعليم.	١٩
					ينظم زيارات صفية متبادلة بين المعلمين في المدرسة.	٢٠
					يحث العاملين معه على تبادل الخبرات مع جميع الأطراف ذات العلاقة.	٢١
					يمثل مرجعية لمعلميه في تنفيذ المنهاج المدرسي.	٢٢

					ينجز أعماله المدرسية حسب أولويتها التربوية.	٢٣
					يفوض المعلمين بعض الصلاحيات التي يستطيعون القيام بها.	٢٤
					يُربغ المعلمين الجدد في مهنة التدريس.	٢٥
					مجال العلاقات الإنسانية	
					يبنى علاقات حميدة بينه وبين عناصر النظام التربوي في المدرسة.	٢٦
					يحث المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء.	٢٧
					يحث المعلمين على بناء علاقات طيبة مع الطلبة.	٢٨
					يسعى إلى تنمية القيم التربوية لدى المعلمين في المدرسة.	٢٩
					يسعى إلى تنمية القيم التربوية لدى الطلبة في المدرسة.	٣٠
					يتقبل مقترحات المعلمين التربوية.	٣١
					يتفهم ظروف المعلمين الخاصة.	٣٢

					يساعد المعلمين على حل مشاكلهم الشخصية.	٣٣
					يبادر بمساعدة العاملين معه إذا ما طلب منه ذلك.	٣٤
					يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في المدرسة.	٣٥
					يحترم قدرات المعلمين من خلال أدائهم في المدرسة.	٣٦
					يحترم حرية المعلمين الشخصية.	٣٧
					يفتح بابه لاستقبال شكاوى المعلمين والطلبة.	٣٨
					يعتبر الامتحانات أداة تشخيص لمعالجة الأخطاء قبل وقوعها لتحقيق الكفاءة.	٣٩
					مجال المدرسة والمجتمع المحلي	
					يشجع أولياء الأمور على حضور الاجتماعات المدرسية.	٤٠
					يشرك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.	٤١
					يتصل بأولياء أمور الطلبة للتعرف على أحوالهم من أجل حل مشكلاتهم المدرسية.	٤٢
					يطلع أولياء الأمور عن حالة أبنائهم بانتظام.	٤٣

					٤٤	يحرص على التبادل الهادف بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي.
					٤٥	يحث المعلمين على مشاركة المجتمع المحلي ضمن النشاطات المدرسية.
					٤٦	يتقبل آراء أولياء الأمور الإيجابية فيما يخص المدرسة.
					٤٧	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بعناصر النظام المدرسي.

درجة استخدام المديرين للنمط التشاركي					الفقرة	التسلسل ل
بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا		
					يسخر إمكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	٤٨
					يشرك المدير أفراد المجتمع المحلي في الدورات التدريبية المتعلقة بالمجال التربوي.	٤٩
					يُفعل المدير العلاقة ما بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة من خلال الاتصال المستمر.	٥٠
					يشرك المدير مؤسسات المجتمع المحلي في المؤتمرات والندوات التي من شأنها تثقيف الطلاب.	٥١

الملحق (٤)

كتاب تسهيل مهمة من قبل جامعة عمان العربية للدراسات العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الدكتور عادل الطبطبائي المحترم
وزير التربية والتعليم العالي
الكويت: دولة الكويت

الرقم: 310580
2006/6/6



معالي الدكتور الطبطبائي

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب محمد مسلم العجمي، المسجل في برنامج الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين " وتتضمن اجراءات الدراسة قيام الطالب بتوزيع استبانة على عدد من المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الرئيس
أ.د. سعيد التل
٦٠٤٠٠٠٠

السادة / مدراء عموم المناطحة المرصيه
لإيصاله
محمدة الباسم
د. صالح ياسين علي
مدير وزارة التربية بالإقامة

وزير التربية والتعليم العالي
د. محمد العبدون
٦٠٤٠٠٠٠

