اتجاهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا

د. جمـــــال بحيـــص

تاريخ التسليم: 2014/12/23 تاريخ القبــول: 2014/04/16

الملخـــــص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا، والتعرف على دلالة الفروق بين تقديراتهم لممارسة المدراء للنمط الديمقراطي التي تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية في المدرسة)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدينة يطا والبالغ عددهم (1280) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية منهم (55) من المعلمين و (45) من المعلمات، واستخدم الباحث استبانه من إعداده للتعرف على اتجاهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية تكونت من (40) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين معلمي مدارس مدينة يطا في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغيرات (الجنس والخبرة وجنس المدرسة والمرحلة التعليمية)، بينما أكدت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إتباع نمط الإدارة الديمقراطية لما لها من فوائد جمة تعود على طلابنا ومدارسنا والعمل على تطوير المناخ المدرسي.

Abstract

This study aimed to identify the attitudes of teachers toward democratic school management in the schools of the city of Yatta, and to identify significant differences between their estimates of the exercise of directors of the Democratic pattern of directors attributed to the variables (gender, experience, qualifications, school gender, and school educational stage), The researcher adopted the analytical descriptive method. The study included all teachers in the town of Yatta, with a population of (1280) teachers, and the sample consisted of (100) teachers who were selected randomly, of whom (55) were men males and (45) females. The researcher devised and used a questionnaire to know the attitudes of teachers toward democratic school management. It consisted of (40) items. The results showed that there are no statistically significant differences at (α = 0.05) between the teachers of schools of the city of Yatta in their estimates of the extent to which managers practise the pattern of democratic administration due to (gender, experience, qualification, gender of the school and educational stage), while they revealed the existence of significant differences at (α = 0.05) between the teachers attitudes in their estimation of the extent of the exercise of the administrative managers of the democratic pattern attributed to qualification. The study has come out with a set of recommendations including: the need to follow the pattern of democratic management because of its immense benefits that are helpful to students and schools. It also helps to develop the school environment to suit the needs of our students, develop educational staff scientifically, practically and technically through increasing delegation of authority to them , satisfies their needs, provides feedback, and adopts a policy that takes into account the importance of developing democratic activities practically and theoretically at school.

environment to suit the needs of our students, and interest in the development educational staff scientifically, practically and technically through increasing delegation of authority to them , satisfying their needs, providing feedback and to adopt a policy that takes into account the importance of developing democratic activities practically and theoretically at school.

المقـــدمـــة:

لقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة. (مرسي، 1977: 9) وللإدارة المدرسية أهمية وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجةً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، والإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فهي علي تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية، (البرادعي، 1988: 5).

والمدرسة الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم، رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم، بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية في مهمة إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم أساسية، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليد وقيم جديدة.(أسعد، 2005: 53)، والتربية الديمقراطية واحدة من أهم القضايا الفكرية والسياسية في العالم المعاصر، وقد أصبحت المؤسسات المدرسية معنية اليوم أكثر من أي وقت مضى بالعمل على بناء ثقافة ديمقراطية منتجة لقيم التسامح والاختلاف وقبول الآخر في مواجهة موجات العنف والتطرف التي تجتاح العالم بأسره.

وتعد الإدارة الديمقراطية ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد فحيثما توجد أي جماعة من الكائنات الحية البشرية تظهر القيادة على رأسها، والجماعة الإنسانية لم تشذ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات. (عبد الفتاح وآخرون، 2000: 48)

وقد ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء. (الفريجات، 2000 : 63)ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوفرة، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة وفعالية عاليتين فقد وجب بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على

جميع المستويات، بما فيها المدارس، في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، كما وجب تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، ومساعدته على توثيق المعلومات المتعلقة بدور الإدارة التربوية واستخدامها بيسر وسهولة . (منشورات وزارة التربية والتعليم، 1987)

مشكلـة الدراســة:

من خلال خبرتي السابقة كمدير مدرسة في مديرية تربية جنوب الخليل وجدت أن هنالك تذمر من المعلمين نحو كيفية إدارة المدرسة فهم يفضلون الأسلوب الديمقراطي الذي يصل إلى حد التسيب في الإدارة المدرسية فلا يقبل المعلم أي أسلوب يستخدمه المدير في المدرسة وعندما انتقلت إلى جامعة القدس المفتوحة للعمل فيها كمحاضر كان لا بد التركيز على الظاهرة من خلال الدراسات والأبحاث فكان بحثي هذا هو فكرة بسيطة للانطلاق لدراسة مثل هذه المواضيع ، فتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

هل توجد هنالك اتجاهات عند المعلمين نحو ديمقراطية التعلم في مدارس مدينة يطا ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1 – ما مستوى التفاعل الديمقراطي بين المعلمين في المدارس الحكومية في مدينة يطا؟

2 – هل تختلف متوسطات اتجاهات معلمي مدارس مدينة يطا نحو ديمقراطية الإدارة تختلف باختلاف كلاً من: الجنس، التخصص العلمي، المرحلة التعليمية ؟

أهميـــة البحـــث:

تنبثق أهمية هذه الدراسة مما يلي :

- تسعى هذه الدراسة إلى بناء توصيف حديث لوظيفة مدير المدرسة بشقيها الإداري والفني، تستند في ذلك إلى واقع الممارسات للمهمات القيادية –الإدارية والفنية – لمديري ومديرات المدارس .
- تقديم مقترحات وتوصيات واضحة، لإعانة مديري المدارس في تحسين أدائهم لدورهم القيادي التربوي.

أهـــداف البحـــث:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. الوقوف على واقع الحياة الديمقراطية في المدرسة.
2. تقديم إجابات واضحة عن تساؤلات علمية هامة تتعلق بمسار الإنتاج التربوي للقيم، والممارسات التربوية الديمقراطية.
3. الكشف عن مواطن الضعف، والقوة في الممارسات التربوية بمضامينها الإنسانية، والديمقراطية في المدرسة.

فرضيات الدراسة:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقدير أفراد العينة لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الجنس (ذكور وإناث) ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقدير أفراد العينة لمدى ممارسة المدراء للنمط الاداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقدير أفراد العينة لمدى ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير الخبرة ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقدير أفراد العينة لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير جنس المدرسة ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقدير أفراد لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية "أساسية، ثانوية" ؟

حـــــدود الدراســـــة:

- **الحدود الموضوعية:** اتجاهات المعلمين في المدارس الحكومية في مدينة يطا نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية.
- **الحدود المكانية:** مدينة يطا.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2012م.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدينة يطا.
- مصطلحات الدراسة
- **الإدارة المدرسية:** جميع الجهود والإمكانيات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً. (ابو فروة، 1992: 25)
- **الإدارة التعليمية: مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية. (مرسي، 1977: 11)**
- **الديمقراطية في المدرسة، أو الممارسة الديمقراطية في الوسط المدرسي:** وتعني منظومة التفاعل التربوي القائمة على نسق العلاقات بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة والطلبة وبين المعلمين والإدارة التعليمية. (وطفة، 2003: 217)
- **النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):** يتمثل هذا النوع في تركيز السلطة في يد مدير المدرسة الذي يعتبر نفسه صاحب الحق المطلق في حكم المدرسة، وتسيير أمورها التربوية والتعليمية، وتحديد علاقاتها الداخلية والخارجية، (سرحان، 1981: 198).
- **النمط الفوضوي (المتساهل):** تتمثل في الحرية المطلقة التي تصل إلى حد الفوضى في مواجهة المواقف التربوية وحسم المشاكل التعليمية. (سرحان، 1981: 199)

الإطـــار النظـــري

تمهيـــد:

يمثل الإطار النظري قاعدة من المعلومات التي تساعد وتزود الباحث بالمعلومات اللازمة ليكون فكرة شاملة وكاملة عن موضوع دراسته، وكذلك تساعده في الحصول على جميع مفردات الموضوع التي تساعده في بناء أداة الدراسة.

مفهوم الديمقراطية: "نظامٌ إنساني يؤكد على قيمة الفرد و كرامته الشخصية و الإنسانية و يقوم على أساس المشاركة للأفراد في تنظيم شؤونهم الحياتية و السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التربوية." (المهدي ، 1996 : 88)

مفهوم الإدارة المدرسية: تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها، وحيث إن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية اكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية. (عابدين 2001: 54)

أهمية الإدارة المدرسية ووظيفته:

ترجع أهمية علم الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية، في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية يتطلب في من يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع؛ فوجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب، وقدر من المال، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب، فلا بد من وجود من يقرر ويقوم بتوزيع أجزاء العمل، وتوجيههم وإرشادهم، وتنسيق التعاون بينهم، ورفع روحهم المعنوية. (الفقي ، مرجع سابق). وعلى ذلك فان الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى، فهي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتطوير المدرسة، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية، كما أن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم، ولهذا يجب أن تكون تصرفات وقرارات مدير المدرسة قادرة على تحويل الموارد المادية والبشرية المتاحة إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية ومفيدة.

أنماط الإدارة المدرسية:

لقد بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة، وأخذت تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً يضمن تحقيق هذا النمو، وركزت على أهمية الأهداف التربوية، وعملت على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدى في المؤسسات التربوية بما يكفل الإنجاز الأفضل لها.

ولكن المفاهيم المتعددة للإدارة التربوية أوجدت أساليب متعددة وأنماطًا إدارية مختلفة، وان المدراء يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرارات، وهناك نمط من المديرين يعطي الحرية الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم. وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري ويسير كل التنظيمات والنشاطات، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة. ومدراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه النمط الأساسي، ولكن قد يتبعون نمطًا أخر لبعض الوقت وطبقًا للظروف المحيطة به، وهو ما يطلق عليه النمط الثانوي.أي أن كل منهم يميل إلى إتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه، وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط. (عطيوي 2001: 222-232).

١ –الإدارة الأوتوقراطية (التسلطية):

هذا النمط هو نمط متسلط وفردي إذ تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، فيتلقى مدير المدرسة الأوامر ممن هو أعلى منه، وهو بدوره يأمر المعلمين بهذه الأوامر حتى تصل للطلاب، ويتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي؛ فالمدير التسلطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه؛ إذ يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها، بعد أن يحدد الطرق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه، ويتولى بنفسه توجيه العاملين وفقاً لرغباته وأهوائه حسب قناعاته، ويفرض عليهم طاعته، وطاعة ما يصدر من أوامر ولا يفسح المجال أمام العاملين لمناقشة أوامره ويقوم بمحاسبة من يعرضها، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ (الدويك2001:18)، ولكني أرى أن ممارسة أنواع الإدارات يكون حسب شخصية مدير المدرسة فمنهم من يستخدم الإدارة التسلطية ومنهم من يمارس الإدارة الديكتاتورية ومنهم من يستخدم الإدارة الديمقراطية ولكن كيف يستطيع المعلم أن يحكم على نوعية الادارة المستخدمة من قبل مديره .

2– الإدارة الديمقراطية:

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقًا من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي فلا تكون مهمة الإدارة – في ضوء هذا المفهوم – حصرًا على الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين، ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين ايجابية، تتم عن التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل. (مهدي 1996: 79)

كما يمارس المدير نشاطه في الإدارة الديمقراطية من خلال الترغيب والحث والاستمالة، بعيدًا عن التخويف وفرض السلطة كما هو الحال في الإدارة التسلطية، حيث ينطلق المدير هنا من أنه عضو في فريق، ومن أن الأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، بل ويشجعهم على المشاركة خصوصًا فيما يتصل بأمورهم، كما يهتم كثيرًا بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية.

وقد زاد الاتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية نتيجة لعدة عوامل منها:

– انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقاتها في المدارس.

– تقدم البحوث وتعددها في مجال علم النفس الاجتماعي والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفعالية عندما يشتركون في وضع القرار وفي طريقة تنفيذه. (مصطفى 1999: 50).

ولما كانت الإدارة الديمقراطية – في عصرنا الحالي – أسلوب حياة للمجتمع مرغوب فيه بوصفه أفضل الأساليب الإدارية التي سادت فترة من الزمن، وما زال قائمًا وزاد الميل للأخذ به في العديد من المجتمعات وذلك لما يوفر من إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة ويظهر مواهبهم واستعداداتهم، فلا بد أن يسود المدارس مثل هذا النمط جميع المدارس بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع التي تحقق أهدافه ولأنها النموذج الذي يحتذى به من حيث أسلوب التعامل فيها أثناء التفاعلات اليومية المستمرة. (مهدي 1996: 84).

3- **الإدارة الفوضوية (المتساهلة):**

هذا النمط من الإدارة يطلق عليه بالإدارة الفوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما شاء حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم، ويكون الأفراد متحررين من سلطة الإدارة، (العمايرة 1999: 69) وهذا نوع من أنواع الإدارات المستخدمة في بعض مدارسنا حالياً.

ويستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف أو فرض أسلوب معين عليهم. (مهدي 1999: 81).

ومن مساوئ استخدام هذا النمط الإداري:

- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه منهم فهو يستمع لكل منهم بصبر وأناة، وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون.
- يدعو المدير المدرسين إلى اجتماعات كثيرة في ومواعيد غير محددة وبدون إعداد أو جدول أعمال، وعادة ما تنفض هذه الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة.
- لا يحاول مدير المدرسة في هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مردداً دائمًا أن المدرسة تسير بنفسها.
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقويم، مما يسبب الاضطراب والفوضى. (عطيوي: 2001، 28-29)

وأنني أؤكد على هذه المساوئ وذلك من خلال خبرتي الطويلة في سلك التربية والتعليم كمعلم وكمدير مدرسة .

واقع الديمقراطية في مؤسساتنا التربوية: من سيلقي نظرة بانورامية سريعة حول حال مؤسساتنا التعليمية والتربوية سيصاب بدوار كبير واندهاش شديد؛ لأن هذه المؤسسات تحولت إلى ثكنات عسكرية لا تؤمن إلا بالانضباط واحترام القانون ونظام المؤسسة.

وقد سبب هذا الواقع التربوي البذيء في ظهور النظام التربوي الأوتوقراطي الذي يستند إلى لغة القمع والقهر والتخفي وراء قناع الديكتاتورية العسكرية التي لا تعرف غير خطاب التأديب والزجر واستخدام العنف الرمزي ولو ضد الأطفال الأبرياء؛ مما يولد في نفوس الناشئة قيما سلبية ومشاعر الحقد والكراهية والخوف والانكماش وعدم القدرة على المغامرة والتخيل والابتكار والإبداع لانعدام الحرية والديمقراطية الحقيقية والمساواة الاجتماعية. (حمداوي، 2008: 23)

ومن نتائج هذا الضغط السياسي ظهور جيل من الشباب اليافعين الذين تمردوا على الأسرة والمدرسة والمجتمع، وحملوا مشعل الثورة والتغريب وتخريب منشآت الدولة من أنابيب الماء وحنفياته و مصابيح كهربائية وإتلاف كل ما تملكه المؤسسات التعليمية، وتكسير المقاعد وتشويه الجدران، والتغيب بكثرة عن المدرسة التي تحولت إلى سجن قاتل كئيب، وفي الأخير يترك المتعلم المدرسة مبكراً، فينقطع عما فيها بسبب شطط الإدارة وتعسف الطاقم التربوي ناهيك عن ضآلة فرص الشغل وضبابية المستقبل. (حمداوي، 2008) .

وبذلك، فقد وصلت المدرسة إلى آفاقها المسدودة، فصارت فضاء مسرحياً تراجيدياً يشخص المأساة وصراع الأجيال، ويعكس بكل جلاء التطاحن الاجتماعي والتفاوت الطبقي ويعيد لنا إنتاج الورثة كما يقول بيير بورديو وباسرون؛ لأن النظام

التربوي:"يتطابق كل التطابق مع المجتمع الطبقي، وبما أنه من صنع طبقة متميزة تمسك بمقاليد الثقافة أي بأدواتها الأساسية والمعرفية، فإن هذا النظام يهدف إلى المحافظة على النفوذ الثقافي لتلك الطبقة .

بالإضافة إلى أن المسالك الموجودة في المدرسة هي انعكاس لتقسيم المجتمع إلى طبقات، وغايتها الإبقاء على الروابط الطبقية ".ويرى بودلو وإستابليه بأن المدرسة إيديولوجية وطبقية وغير ديمقراطية تكرس التقسيم الاجتماعي لوجود "شبكتين لانتساب الطلاب إلى المدارس يحددهما الفصل بين العمل اليدوي والعمل الفكري، ثم التعارض بين طبقة مسيطرة وأخرى خاضعة للسيطرة." (الفقي، 1994: 25) .

أن جميع الذي يذكر في الكتب والمؤلفات حول نوعية الادارات المدرسية يؤكد على الواقع الذي نعيشه في مدارسنا سواء كان من قبل المعلمين أو المدراء .

الدراســـات السابقـــة:

الدراسات العربية

دراسة عويسات (2005-2006)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الناجحة على المناخ المدرسي بمنطقة شرقي القدس، وقد اعتمد في الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية المعمقة مع عدد من مدراء مدارس شرقي القدس، وقد شملت عينة الدراسة عشرة مدراء مدارس منهم سبعة رجال وثلاث إناث، من الحاصلين على شهادة الماجستير في مواضيع متنوعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية مدراء المدارس بشرقي القدس يستخدمون الأسلوب الديمقراطي كأسلوب إداري في إدارتهم لمدارسهم.

الرميضي (2010)

تناولت دراسة الرميضي الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية لتستكشف واقع الحياة الديمقراطية في المدرسة الكويتية معتمدة على المنهج الوصفي في تحليل مواقف الطلبة واتجاهاتهم نحو الممارسات الديمقراطية، وقد صممت استبانه محكمة لدراسة هذا الواقع والكشف عن جوانبه المختلفة من خلال ثلاثة محاور أساسية هي محور التفاعل الديمقراطي بين الطلبة والمدرسين، ومحور القيم الديمقراطية، ومحور حقوق الإنسان والدستور الكويتي وقد بلغت عينة هذه الدراسة 883 من طلبة الصف الرابع الثانوي في محافظات دولة الكويت.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن نتائج بينت انخفاضاً كبيراً في وتيرة الحضور الديمقراطي في المحاور الثلاثة.

دراسة الفهيدي (2009)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظ ر رؤساء الأقسام العاملين معهم حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وإن كان هنالك علاقة بين الأنماط القيادية وبعض مجالات المناخ التنظيمي وهذا قد يعود لسبب الاختلاف في المؤهلات والخبرة والعوامل الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادية.

دراسة شهاب (2005)

وكشفت دراسة شهاب عن انتشار التسلط التربوي وممارسة العقاب البدني في المدرسة المتوسطة الكويتية، وخرجت الدراسة بتوصيات عدة تؤكد تفعيل الرأي العام التربوي للحد من هذه الظاهرة، وتدريب المعلمين على اعتماد الأساليب الديمقراطية البديلة للعقاب البدني في إدارة الصف، وتوجيه العملية التربوية بعيداً عن مختلف أشكال العنف والعقاب الذي يمارس في المدرسة.

دراسة الحمدان و الفضلي (2007)

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، كما هدفت إلى معرفة تأثير النوع والخدمة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي، وتم استخدام أداة " وصف فاعلية وتكيف القائد " لهيرشي وبلانشرد بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (84) مدير مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة، كذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع – الخبرة – المرحلة الدراسية في التأثير على النمط القيادي.

دراسة الحراحشة (2006)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وعلاقة كل من الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتصميم استبانتين، الأولى لقياس استبانه النمط القيادي من قبل مديري المدارس، واشتملت على أربعة مجالات: (الآمر – المسوق – المشارك –المفوض)، الثانية : استبانه الالتزام التنظيمي للمعلمين، واشتملت على خمس مجالات:(الشعور اتجاه المنظمة – الشعور اتجاه الإدارة – الشعور اتجاه مجموعة العمل – الشعور –اتجاه العمل – الولاء التنظيمي)، وتكونت عينة الدراسة من (235) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط الديمقراطي.

الدراســات الأجنبية

دراسة اللجنة الوطنية الأمريكية (1996) :

والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لتقصي نتائج تطبيق منهج لبرنامج معين أطلق عليه "نحن الناس" وهو برنامج وطني تربوي يهدف إلى مساعدة طلبة المرحلة المتوسطة والثانوية على فهم تاريخ الحكومة الدستورية ومبادئها، ويساعد الطلبة على تطوير القيم، والمبادئ التي تعزز قيام المجتمع الديمقراطي.

وقد أظهر الطلبة في المدرسة الثانوية، ممن طبق عليهم هذا البرنامج ارتباطاً، وتبنياً قوياً للمعتقدات السياسية والاتجاهات، والقيم الضرورية للعيش بحرية، وديمقراطية مقارنة بزملائهم الآخرين الذين لم يطبق عليهم البرنامج.

دراسة ماسارو واوجستس (Massaro & Augustus 2000) :

هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم واثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط

القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من اجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلما تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر، كشفت نتائج الدراسة انه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم، كما أوصت الدراسة أن على المديرين والمعلمين العمل سويا لتحسين العلاقات بينهم من اجل تحسين مخرجات المدرسة

دراسة ريموندیني (Remonini 2001):

وهي دراسة مسحية هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات حيث شمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية وأساسية ،وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي وقد أكدت نتائج الدراسة.

كما أظهرت عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح، إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

الطريقـــة والإجـــراءات:

تمهيـــــد:

يتضمن هذا الفصل عرضا لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة، ومتغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمة طبيعة هذه الدراسة في الحصول على اتجاهات.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مدارس مدينة يطا، والبالغ عددهم (1280) معلم ومعلمة، وذلك حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2013/2012). (إحصائيات قسم التخطيط في مديرية جنوب الخليل).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (100) معلم من أعضاء هيئة التدريس في مدارس مدينة يطا، وقد تم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية ، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المتغيـــــــــرات	الفئـــــــات	التكرار	النسبة المئوية (%)	العدد الكلي
الجنس	ذكر	55	55	100
	أنثى	45	45	
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	35	35	100
	6 – 11 سنة	33	33	
	11 سنة فأكثر	32	32	
المؤهل العلمي	دبلوم	13	13	100
	بكالوريوس	83	83	

	دراسات عليا	4	4	
جنس المدرسة	ذكور	45	45	100
	إناث	35	35	
	مختلط	20	20	
المرحلة التعليمية في المدرسة	أساسي دينا	18	18	100
	أساسي عليا	39	39	
	ثانوي	43	43	

يتضح من الجدول رقم (1) أن المعلمين قد شكلوا ما نسبة (55%) من إجمالي العينة، بينما شكلت المعلمات ما نسبته (45%) من إجمالي العينة، وبالنسبة لسنوات الخبرة فقد شكلت فئة سنوات الخبرة (1–5) سنوات ما نسبته (35%)، وشكلت فئة سنوات الخبرة (6–11) سنة ما نسبته (33%)، أما نسبة من تزيد خبرتهم عن (11) سنة فقد كانت (32%)، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد شكل الذين يحملون شهادة (الدبلوم) ما نسبته (13%) من إجمالي العينة، وحملة شهادة البكالوريوس شكلوا ما نسبته (83%) من إجمالي العينة، و(4%) من إجمالي العينة كانوا من حملة الشهادات العليا.وفيما يتعلق بمتغير جنس المدرسة فقد شكلت مدارس الذكور ما نسبته (45%) من إجمالي العينة، ومدارس الإناث شكلت ما نسبته (35%) من إجمالي العينة، و(20%) من إجمالي العينة للمدارس المختلطة.وفيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة فقد شكلت المدارس ذات المرحلة الأساسية الدنيا ما نسبته (18%) من إجمالي العينة، وما نسبته (39%) للمرحلة الأساسية العليا، أما نسبة المدارس ذات المرحلة الثانوية فقد كانت (43%) من إجمالي العينة.

أداة الدراســـــة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانه تم تطويرها من خلال الاستفادة من مشرفين وإداريين وبعد الرجوع إلى الأدب التربوي السابق، وكانت مكونة من خمس متغيرات مستقلة وهي: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وجنس المدرسة، والمرحلة التعليمية في المدرسة)، وقد كانت الاستجابة على سلم ليكرت الخماسي، وأعطي درجة (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) لكل استجابة على فقرات الاستبانه على الترتيب تنازلياً (5–4–3–2–1)، وتكون أعلى درجة للاستجابة (5) درجات.

صـــدق الأداة:

للتحقق من قياس الأداة لما وضعت لقياسه، عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والبالغ عددهم (4) حيث طُلب منهم تحديد درجة ارتباط الفقرة بمجالها، ومن حيث صياغتها اللغوية، ودقتها العلمية ووضوحها، وفي ضوء ملاحظات هؤلاء المحكمين تم الإبقاء على عدد فقرات الاستبانة مع تعديل بعض الفقرات، وتعديل بعض الصياغات اللغوية التي اجمع عليها المحكمين.

ثبـــات الأداة :

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات (0.75) وبذلك تتمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3–2).

جدول رقم (3-2) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة الفا
ثبات أداة الدراسة	100	40	0.75

إجراءات الدراســـة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة وتحكيمهما.
2. تحقق الباحث من معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. تحديد أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في مدارس مدينة يطا.
4. توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.
5. جمع الاستبيانات وإدخال بياناتها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

المعالجات الإحصائية : بعد جمع استبانات الدراسة، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

1. المتوسط الحسابية والنسب المئوية.
2. معامل الارتباط بيرسون.
3. اختبار (ت).
4. تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA.

نتائـــج الدراســـة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا، ولتحقيق ذلك استخدمت الطالبة استبانة بعد تعديلها وتطويرها لقياس توجهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا، وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعًا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها :

ما هي توجهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا ؟

وفيما يلي عرض للمتوسط والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات الاستبانة فيما يتعلق بكل من مجالات الاستبانة.

جدول (4-1): متوسط الاستجابة والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ودرجات فقرات الاستبانة.

الرقم	الفقـــــــــــــــرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجـــــة
.1	يشارك المدير أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية.	4.74	0.95	0.72	درجة عالية جداً
.2	يتيح المدير لأعضاء الهيئة التدريسية مجالاً للتفكير والمبادأة.	4.64	0.93	0.41	درجة عالية جداً
.3	يهتم المدير كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة.	4.43	0.89	0.72	درجة عالية جداً
.4	يؤكد المدير على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.	4.39	0.88	0.56	درجة عالية جداً

.5	يلتزم المدير بمواعيد الدوام المدرسي.	4.39	0.88	0.56	درجة عالية جداً
.6	يوجه المدير تعليماته إلى أعضاء الهيئة التدريسية على بذل مجهود اكبر للمحافظة على مستوى الأداء.	4.32	0.86	0.56	درجة عالية جداً
.7	يأخذ المدير بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	4.30	0.86	0.66	درجة عالية جداً
.8	يطلب المدير من أعضاء هيئة التدريس الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.	4.28	0.86	0.53	درجة عالية جداً
.9	يتحدث المدير دائماً كممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	4.07	0.81	0.81	درجة عالية جداً
.10	يعمد المدير إلى حل المشكلات في مراحلها الأولى.	4.05	0.81	0.83	درجة عالية جداً
.11	يقدم المدير لأعضاء هيئة التدريس بعض الخدمات الشخصية.	3.98	0.80	0.73	درجة عالية جداً
.12	يسعى المدير لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفاعلية.	3.98	0.79	0.66	درجة عالية
.13	يوضح المدير ما يمكن لعضو هيئة التدريس أن يحققه عند إنجاز الأهداف.	3.91	0.78	0.90	درجة عالية
.14	يسمح المدير لأعضاء هيئة التدريس بالتأجيل في أداء الأعمال.	3.90	0.78	0.78	درجة عالية
.15	يكون المدير حازماً في اتخاذ القرارات.	3.87	0.77	0.70	درجة عالية
.16	يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	3.84	0.77	0.97	درجة عالية
.17	يساعد المدير أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير قدراتهم.	3.84	0.77	0.72	درجة عالية
.18	يفوض المدير كثيرا من السلطة للعاملين معه.	3.84	0.77	0.80	درجة عالية
.19	يراعي المدير ظروف أعضاء الهيئة التدريسية عند توزيعه للمسؤوليات.	3.82	0.76	0.78	درجة عالية
.20	يشجع المدير قنوات الاتصال الرسمية مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.76	0.75	0.85	درجة عالية
.21	يشعر المدير أعضاء الهيئة التدريسية بالراحة حين يتحدثون معه.	3.76	0.75	0.99	درجة عالية
.22	يسمح المدير للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في العمل.	3.75	0.75	0.95	درجة عالية
.23	يوفر المدير لأعضاء هيئة التدريس كثيرا من التغذية الراجعة.	3.73	0.75	0.82	درجة عالية
.24	يناقش المدير أفكاره الجديدة مع أعضاء هيئة التدريس.	3.72	0.74	0.87	درجة عالية
.25	يعامل المدير جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالعدل.	3.71	0.74	0.96	درجة عالية
.26	يبدو المدير بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.	3.69	0.74	0.83	درجة عالية
.27	يقوم المدير بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.	3.68	0.74	0.93	درجة عالية
.28	يظهر المدير مرونة في تعامله.	3.63	0.73	1.0	درجة عالية
.29	يحرص على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع رؤساء اللجان في أعمالهم.	3.64	0.73	1.1	درجة عالية
.30	لا يتدخل المدير إلا عندما تصبح المشاكل جدية.	3.60	0.72	0.80	درجة عالية
.31	يخطط المدير لأعماله.	3.53	0.71	0.88	درجة عالية
.32	يهتم المدير بتفصيلات العمل.	3.46	0.69	0.95	درجة متوسطة
.33	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	3.30	0.66	1.15	درجة متوسطة
.34	يؤثر المدير كثيراً في أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه.	3.06	0.61	1.12	درجة متوسطة
.35	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات.	3.06	0.61	.76	درجة متوسطة
.36	يتولى المدير حل المشكلات ودراستها بنفسه والبت فيها.	2.97	0.59	1.11	درجة متدنية
.37	يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	2.75	0.55	0.97	درجة متدنية

.38	يتصرف المدير دون استشارة احد من العاملين.	2.37	0.47	1.06	درجة متدنية جداً
.39	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	2.28	0.46	1.09	درجة متدنية جداً

يتضح من جدول (4-1) أن درجة النمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مدارس مدينة يطا كانت عالية جداً على الفقرات (1-11) حيث زادت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات عن (80%)، وكانت الدرجة عالية على الفقرات (من 12 إلى 32)؛ حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات بين (71% و 79%)، وجاءت الدرجة متوسطة على الفقرات (33،34،35،36)، حيث تراوحت النسبة المئوية لهذه الفقرات بين (61% و 69%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرتين (37 و 38)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما (59% و 55%) على التوالي، وجاءت النسبة منخفضة جداً على الفقرتين (39 و 40)، حيث قلت النسبة المئوية للاستجابة على هاتين الفقرتين عن (50%).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير (الجنس) ؟

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل (independent-Sample T test) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (4-2) نتائج تحليل (independent-Sample T test) لمقارنة متوسط بإجابات أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الجنس

الفقرة	المتوسط (ذكور)	المتوسط (إناث)	قيمة T	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي	3.70	3.76	0.5438-	98	0.587

بالرغم من أن بعض الفقرات السابقة كانت لصالح الإناث حيث كانت بعض المتوسط تميل لصالح الإناث إلا انه ومن خلال الجدول السابق نجد أن جميع فقرات الاستبانة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين معلمي مدارس مدينة يطا في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الجنس، حيث أن متوسط إجابات الذكور حول مدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي (3.70)، بينما بلغ المتوسط بالنسبة للإناث (3.76) مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس فيما يتعلق بممارسة المدراء للنمط الديمقراطي.

الفرضية الثانية : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير (الخبرة)؟

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق باتجاهات المعلمين تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الخبرة؟

جدول رقم (4-3) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة؟

الفقـــــــــــــــــــــــرة	مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي	بين المجموعات	0.240	2	0.120	0.519	0.597
	داخل المجموعات	22.407	97	0.231		
	المجموع	**22.647**	**99**			

من الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)، حيث كانت قيمة الدالة (0.597) وهذه القيمة اكبر بكثير من (0.05). وهذا يعني انه لا توجد فروقات بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الخبرة. والجدول التالي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة النمط الديمقراطي تعزي لمتغير الخبرة.

جدول (4-4) متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة النمط الديمقراطي تعزي لمتغير الخبرة.

الخبرة	العدد	المتوسط
1-5 سنوات	35	3.7286
6-10 سنوات	33	3.7939
أكثر من 11 سنة	32	3.6727

الفرضية الثالثة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) ؟

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق باتجاهات المعلمين تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟

جدول رقم (4-5) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفقـــــــــــــــــرة	مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي	بين المجموعات	5.172	2	2.586	14.356	0.000
	داخل المجموعات	17.474	97	0.180		
	المجموع	**22.647**	**99**			

نلاحظ من الجدول السابق وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)، حيث كانت قيمة الدالة (0.000) وهذه القيمة اقل بكثير من (0.05). وهذا يعني انه توجد فروقات بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والجدول التالي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة النمط الديمقراطي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4-6) متوسط إجابات أفراد العينة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط
ماجستير	4	3.5688
بكالوريوس	83	3.6482
دبلوم	13	4.3192

ونلاحظ من الجدول السابق أن متوسط ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي بالنسبة لحملة الشهادات العليا بلغ (3.56)، والبكالوريوس (3.64)، بلغ متوسط ممارسة النمط الديمقراطي بين حملة الدبلوم (4.32) ، أي انه كلما قل المؤهل العلمي كلما كانت اتجاهات أفراد العينة حول ممارسة المدراء للديمقراطية أعلى، وهذا ربما يعود إلى أن المدراء يكونون أكثر ديمقراطية مع ذوي المؤهلات العلمية الدنيا مثل الدبلوم.

الفرضية الرابعة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير (جنس المدرسة) ؟

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق باتجاهات المعلمين تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير جنس المدرسة ؟

جدول رقم (4-7) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير جنس المدرسة .

الفقـــــــــــــــــرة	مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي	بين المجموعات	0.212	2	0.106	0.459	0.633
	داخل المجموعات	22.434	97	0.231		
	المجموع	**22.647**	**99**			

من الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)، حيث كانت قيمة الدالة (0.633) وهذه القيمة أكبر بكثير من (0.05) وهذا يعني انه لا توجد فروقات بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير جنس المدرسة والجدول التالي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة النمط الديمقراطي تعزي لمتغير جنس المدرسة.

جدول رقم (4-8) متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة النمط الديمقراطي تعزي لمتغير جنس المدرسة.

جنس المدرسة	العدد	المتوسط
ذكور	45	3.6972
إناث	20	3.7013
مختلط	35	3.7950

ونلاحظ من الجدول السابق تقارب إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة المدراء للديمقراطية في المدارس تعزى لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية الخامسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)؟

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق باتجاهات المعلمين تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية "أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية".

جدول رقم (4-9) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية "أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية".

الفقـــــــــــــــرة	مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي	بين المجموعات	0.099	2	0.050	0.213	0.808
	داخل المجموعات	22.547	97	0.232		
	المجموع	**22.647**	**99**			

من الجدول السابق نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)، حيث كانت قيمة الدالة (0.808)، وهذه القيمة أكبر بكثير من (0.05)، وهذا يعني انه لا توجد فروقات بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية "أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية والجدول التالي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة النمط الديمقراطي تعزي لمتغير المرحلة التعليمية "أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية".

التعليق على نتائج الدراســة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات المعلمين نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة يطا، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ، في النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء المدارس في مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية في المدرسة).

ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة العديد من الفرضيات وقد تم تحليل نتائج هذه الفرضيات كما ورد في الفصل الرابع، وفيما يلي مناقشة النتائج تبعاً لتسلسل الفرضيات.

مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير (الجنس) ؟

أظهرت نتائج اختبارات (ت) لمجموعتين مستقلتين في جدول (4-2) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي مدارس مدينة يطا في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الجنس.

وسبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن السياسات الإدارية في المدارس التي شملتها العينة لا تفرق في تعاملها وسياساتها بين الجنسين؛ فالفرص كبيرة ومتساوية، ولا يوجد تأثير للجنس على النمط الإداري المتبع في مدارس مدينة يطا.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة الحراحشة (2006)، حيث أظهرت نتائج دراسته أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الثانية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير (الخبرة)؟

أظهرت نتائج المتوسط الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) في جدول (4-3) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير الخبرة.

وتفسير ذلك قد يعود إلى أن طريقة تفاعل وتعامل الفرد مع محيطه تتحد في سنين عمله الأولى بصورة كبيرة، والخبرات الأولى هي التي تحدد إدراكات الفرد وفهمه لما يحيط به، الأمر الذي يؤثر في اتخاذ طابع شخصي يميز إلى حد بعيد أنماطه القيادية.

وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة عويسات (2005) والتي أكد فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الثالثة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) ؟

أظهرت نتائج المتوسط الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) في جدول (4-4) وجود فروقات بين اتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد يكون سبب ذلك أن أصحاب المؤهلات العلمية الدنيا(الدبلوم)، يحظون بمعاملة خاصة من قبل المدراء فالمدراء أكثر ديمقراطية من وجهة نظرهم وقد يكون سبب ذلك تعاطف المدراء معهم فهم اقل تحصيلاً آو أقل خبرة من حملة الشهادات العليا الأمر الذي يجعل المدراء يبدون مرونة أكثر في تعاملهم معهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم.
وقد جاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة عبد الرحمن (2001)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية في النمط التسيبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لدراسة كل من الرميضي (2010)، والحراحشة (2007)، اللذان أثبتت دراستهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الرابعة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير (جنس المدرسة) ؟

أظهرت نتائج المتوسط الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) في جدول (4-5) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير جنس المدرسة.

وتفسير ذلك أن ممارسة النمط الديمقراطي لا يقتصر على مدارس الذكور أو الإناث فحسب، بل هو نمط يجب أن يتم إتباعه في جميع الإدارات المدرسية بغض النظر عن جنس هذه المدرسة، وقد أثبتت الدراسة ان النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل والذي يجب إتباعه في الإدارة المدرسية.

وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة المعكالي (1997) والتي أكد فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير جنس المدرسة.

مناقشة النتيجة المتعلقة بالفرضية الخامسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية) ؟

أظهرت نتائج المتوسط الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) في جدول (4-6) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات المعلمين في تقديرهم لمدى ممارسة المدراء للنمط الإداري الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

وتفسير ذلك هو أن ممارسة النمط الديمقراطي لا يتحدد بالمرحلة التعليمية في المدرسة؛ فجميع مدراء المدارس في مدينة يطا يمارسون النمط الديمقراطية فهم يناقشون المدرسين في اغلب القضايا، وينتظرون منهم التغذية الراجعة،

ويفوضون إليهم بعض السلطات، والمدير يساعد المدرسين على تطوير قدراتهم، وذلك يتم في جميع المدارس وجميع المراحل التعليمية للمدرسة.

وقد جاءت نتيجة هذه الفرضية متفقة مع دراسة الحمدان والفضلي (2007)، اللذان اثبتا في دراستهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي والمرحلة التعليمية في المدرسة.

توصيات الدراســة:

بناء على النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة في جوانبها التي استكشفت تدني في بعض مستوى الفعاليات الديمقراطية لدى مدراء المدارس في مدينة يطا انطلاقاً من آراء المعلمين، وانطباعاتهم، وتجربتهم التربوية فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. إتباع نمط الإدارة الديمقراطية لما لها من فوائد جمة تعود على طلابنا ومدارسنا بالخير والنفع.
2. العمل على تطوير المناخ المدرسي بما يتلاءم مع احتياجات طلابنا.
3. الاهتمام بتطوير أعضاء الهيئة التدريسية علمياً وعملياً وفنياً من خلال زيادة تفويض السلطات لهم، والاهتمام بحاجاتهم، وتوفير التغذية الراجعة.
4. تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، والأنشطة اللامنهجية من ندوات عملية وثقافية، ورحلات ترفيهية.
5. العمل على تبني سياسة تربوية تأخذ بعين الاعتبار أهمية تطوير الفعاليات الديمقراطية عملياً، ونظرياً في المدرسة.

مراجع البحث ومصادره

المراجع العربية

1. أبو فروة، إبراهيم، **الإدارة المدرسية**. الطبعة الأولى، الجامعة المفتوحة، بنغازي، (1992).
2. اسعد، وليد، **الإدارة المدرسية**. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، (2005).
3. البرادعي، عرفان، **مدير المدرسة الثانوية، صفاته مهامه أساليب اختياره وإعداده**. دار الفكر، دمشق، سوريا،(1988).
4. الحراحشة، محمد عبود، **العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة**. مجلة العلوم التربوية النفسية– كلية التربية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة البحرين، (2006).
5. حمدان، جاسم وآخرون، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام**. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية– كلية التربية جامعة الكويت،العدد العشرين، الكويت، (2007).
6. حمداوي، جميل، **من مستجدات التربية الحديثة والمعاصرة**، الطبعة الأولى، منشورات الزمن، (2008).
7. الرميضي، خالد، **الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية** "**آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوية في دولة الكويت**". كلية التربية جامعة الكويت، (2010).
8. سرحان، منير مرسي، **في اجتماعيات التربية**. الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،(1981).
9. شهاب، علي، **اتجاهات معلمي المرحلة المتوسطة في الكويت نحو العقاب البدني وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية والخبرة والاختصاص**. كلية التربية جامعة الكويت، (2005).
10. عابدين، محمد عبد القادر، **الإدارة المدرسية الحديثة**. دار الشروق، عمان ،(2001).
11. عبد الفتاح، نبيل وآخرون، **علم النفس الاجتماعي**. مكتبة زهراء الشرق، القاهرة،(2000).
12. عطوي، جودت أحمد، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**. الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،(2001).
13. العمايرة، محمد حسن، **مبادئ الإدارة المدرسية**. دار المسيرة، عمان، (1999).
14. عويسات، مجدي، **الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، بحث ميداني بشرقي القدس**، جامعة القدس، (2005–2006).
15. الفريجات، غالب عبد المعطي **الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة**. الطبعة الأولى، دائرة المطبوعات والنشر، عمان، (2000).
16. الفقي، عبد المؤمن فرج، **الإدارة المدرسية المعاصرة**. منشورات جامعة قار، يونس،(1994).
17. الفهيدي، عبد الله عبده محمد، **أنماط السلوك القيادي السائده لدى مديري إدارات التربية والتعليم لمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم**. دراسة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، صنعاء، (2009).
18. مرسي، محمد منير، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. عالم الكتب، القاهرة، مصر،(1977).

19. المعكالي، عبد الله بجاد زيد، **القدرات القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، (1997).
20. المهدي، سوزان محمد، **مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم**. مجلة تربوية– كلية التربية، العدد التاسع ، جامعة عين شمس، مصر،(2003).
21. وزارة التربية والتعليم الأردنية، **دليل المشرف التربوي**.الطبعة الأولى، شركة دار الشعب، عمان ،(1987).
22. وطفة، علي وآخرون، **علم الاجتماع المدرسي**. الكويت،(2003) .

المراجع الأجنبية:

1. Bloomington, I L W. ***We the people The Citizen and the constitution***, *Leming* (1989) Robert social, science Education, new York, (1996).
2. Goodlad, J. ***prospects for the future***, *A place Ella school* (New York Mc Grownhill), (1984).
3. Kurt L. **Manifestations of democracy in the American School,** Dissertation Abstracts International(A), 61, 443,(1989).
4. Massaro, and others. ***Teasher perception of school climate and principles self-reported leadership styles based on three empirica***, The center for Education, Widener University, One University Place, Chester, PA 19013,(2000).
5. Remondini. ***Leadership styles and school climate*** **Acomparison between Hispanic women principals in Southern New Mexico**, Dissertation Abstract International – A 62/03,p.869,(2001).