

## نمط القيادة لدى ناظرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات "دراسة ميدانية"

\*د. جمان أحمد

\*د. الهام عبيد

"يعتبر الأفراد أئمن وأعلى ما في الحضارة الإنسانية وعلى ذلك  
فلا توجد مسئولية أهم وأعظم من قيادة الأفراد وتربيتهم وتمتعهم  
فيكون قيادة ذات كفاية .. تتحول أي منظمة أو مؤسسة - تربوية،  
تجارية ، صناعية - إلى خليط مرتبك من الأفسراد والألات".

### مدخل ومقدمة الدراسة :

يعيش المجتمع الكويتي منذ مرحلة إكتشاف النفط إنطلاقة إقتصادية ، إجتماعية ،  
تعليمية ، تكنولوجياية متسارعة تركت آثارها في جميع مجالات وجوانب المجتمع ، وكان من  
أهم نتائجها ارتفاع مستوى المعيشة والحاجة الملحة لوجود المجتمع المتعلم ، القادر على فهم  
حاجاته ومطالب العصر ، وكذا كيفية التكيف والتفاعل معها بصورة سوية ، الأمر الذي ترتب  
عليه زيادة الإقبال على التعليم بكافة مراحلها - من رياض الأطفال إلى الجامعة - فزادت  
البرامج التربوية تنوعا واتساعا لمواجهة ومقابلة هذا النهر المتدفق من الأطفال والطلاب  
للاتحاق بمراحل التعليم .

وقد نالت مرحلة رياض الأطفال إهتماما كبيرا ملحوظا من قبل المسؤولين والمربين ،  
إيماننا بأن هذه المرحلة أصبحت تعتبر اليوم بعد تطور الدراسات والبحوث في هذا المجال  
مرحلة أولية هامة في حياة الطفل ، وتعد القيادة الإدارية والتربوية في مرحلة رياض الأطفال  
- المتمثلة في الناظرة - العامل الحيوي والفعال لتوفير المناخ التنظيمي والبيئة التربوية  
المناسبة لتحقيق الروضة لأهدافها ، وذلك من منطلق أن الروضة منظمة إجتماعية لها أهدافها  
القصدية والمحددة تحديدا واضحا دقيقا والتي تسعى إلى تحقيقها بالصورة المتوقعة منها ، ولكن  
ذلك يتوقف على النمط والطريقة التي تدار به والذي يستلزم نمطا معيناً من القيادة الإدارية

- 
- استاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة الإسكندرية وكلية التربية الأساسية بدولة الكويت .
  - مدرس أصول التربية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت .

- ٢٢- Luke, V.H. "Evaluation of a Math / Science Inservice Based upon participants perceived changes In Attitude and Behavior Relative to prescribed Goals and process components", Dissertation Abstracts International, Vol. (50), No. (1) , 1989, P118-A.
- ٢٤- Sparks, G.M. "Teachers' Attitudes Toward Change and Subsequent Improvements in classroom Teaching", Journal of Educational Psychology, Vol. (80), No. (1), 1988, P111-117.
- ٢٥- Bani Abdel - Rahman, A.A.A, "An Evaluation of Teacher's perception of petra In-Service Teacher Training programmes ". Yarmouk University, Irbid, December, 1996.
- ٢٦- Bani Abdel-Rahman, M.S.H, "An Evaluation of Teacher's and Supervisor's perception of petra In-Service Training programmes", Yarmouk University , Irbid, May, 1991.
- ٢٧- طلال الزمعي وآخرون ، اتجاهات المتدربين في مديرية تربية الزرقاء نحو المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي ومدى تلبية احتياجاتهم ، رسالة المعلم، مجلد (٢٣) ، عدد (٤) ، كانون الأول ١٩٩٢ ، ص ٢٤-٢٥ .

التربوية / الناظرة التي تتوفر فيها العديد من الكفايات تمكّنها من قيادة تلك المنظمة للنجاح في تنفيذ وتحقيق أهدافها والتي تنعكس سلبا أو إيجابيا بالدرجة الأولى على المنتج وهو " الطفل " الذي هو نواة المجتمع وحاضره ومستقبله .

وتؤكد الدراسات على أن نجاح العملية التربوية مرتبط بجهود المدراء والنظار القائمين عليها ، وأن هناك علاقة طردية بين إنجازات المؤسسة لأهدافها والوظائف القيادية للنظار فيها (١- ص٤٥) ، كما تبين أن التربية في تقدمها وتخلفها تعبير عن حالة إدارية .. وأن قصة تطور التربية وبعطافاتها الكبيرة هي في بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط إدارى تقليدى " إلى نمط إدارى " غير تقليدى " أو حديث (٢-ص١٦٨) .

### أهمية وهدف الدراسة :

ولما كانت الروضة منظمة إجتماعية ( Social Organization ) أنشئت بطريقة قصدية لتحقيق أهداف محددة ، ولما كانت عملية التربية والتنشئة الإجتماعية ليست مجرد أهداف وقيم وخبرات .. وما إلى ذلك من تنظيمات ولوائح ، إنما هي بالإضافة لما سبق جهد منظم يتمثل في وجود مناخ تنظيمي معين يسهم في وجود تفاعلات وعلاقات إجتماعية إنسانية بين أفرادها على اختلاف أدوارهم ومسئولياتهم والتي تنسم بالإيجابية - والتعاون ، والإنجاز ، وتحمل المسؤولية - والذي هو نتيجة ومحصلة لنمط القيادة الإدارية التربوية / الناظرة ، والذي يوفر لهذه التفاعلات التوجيه والإرشاد الواعي . ومع تأكدنا من وضوح هذا لدى معظم القيادات الإدارية التربوية الناظرات بمرحلة رياض الأطفال ، إلا أننا نجد اختلافا ملحوظا في طبيعة المناخ التنظيمي السائد في كل روضة عن الأخرى ، ولعل هذا يرجع في رأينا إلى اختلاف القيادات الإدارية التربوية / الناظرات عند الممارسة والتطبيق لهذه المرحلة - نظام الإدارة مركزى - وهذا ما لوحظ أثناء إشراف الباحثان على طالبات التربية العملية ، ومن خلال تفاعلهن الدائم والمستمر مع تلك المؤسسات بحكم طبيعة عملهن ، ولعل هذا الاختلاف في الممارسة الفعلية يرجع في رأينا إلى أحد العوامل الآتية أو جميعها وربما غيرها :-

- ١- اختلاف طبيعة وخصائص شخصية القيادات الإدارية التربوية / الناظرات .
- ٢- تنوع وتعدد المؤهلات الدراسية .
- ٣- اختلاف وتباين الخبرات والخلفيات الثقافية والإجتماعية .
- ٤- اختلاف وتفاوت دافعية العمل والإنجاز .
- ٥- إهتمام البعض منهن بالعمل الإدارى أكثر من الإهتمام بالابعاد الإنسانية .

ومن المتوقع في ضوء العوامل السابق ذكرها أن يكون هناك تباين واختلاف في المناخ التنظيمي السائد في كل روضة والذي يتوقف عليه تحقيق الروضة لأهدافها أو عدم تحقيقها ، فالقيادة الإدارية التربوية أصبحت عنصرا هاما وفعالا لنجاح أى مؤسسة تربوية ، وتبرز أهميتها في تحريك وتشطيط الكفاءات البشرية للقيام بأعمالهم وواجباتهم ، ومن ثم ينبغي أن تكون تلك القيادة ذات تأثير فعال ، ولكي يتحقق ذلك عليها أن تتبع نمطا قياديا مناسباً تتعامل به مع العاملين في الروضة عامة ، والمعلمات خاصة حيث أنهن أكثر العناصر تأثيراً بنمط القيادة السائد في الروضة والذي يتوقف عليه القيام بعملهن وإنجازه بأفضل صورة ممكنة ، وذلك انطلاقاً من أن القيادة الإدارية التربوية باتت تعد أحد العوامل الجوهرية المحورية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة ، من حيث أنها تقوم بتوجيه تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك الجماعة ، أو أن تؤدي في الجانب المقابل إلى كلفها عن بلوغ تلك الأهداف من خلال العديد من المعوقات الناتجة عن نمط القيادة غير الملائم لتلك التفاعلات (٢٥-٣) .

### **مشكلة الدراسة :**

ومن ثم تتطور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :-  
ما نمط القيادة الإدارية التربوية السائد في مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

ويفرغ عن هذا السؤال ، الأسئلة الفرعية التالية :-

١- أى الأنماط القيادية أكثر شيوعاً في مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

٢- ما هي الحلول المقترحة لتطوير نمط القيادة الإدارية التربوية بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت ؟

### **أهمية الدراسة :**

- تنضح أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :-
- ١- تعتبر أول دراسة - على حد علمنا - دراسة نمط القيادة الإدارية التربوية الناظره بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت ، ومما يؤكد ذلك توصية لجنة تقويم كفاءة رياض الأطفال بدولة الكويت بعمل دراسة لنمط القيادة الممارس بهذه المرحلة ( ٤ - ص ٢٢ ) .

- ٢- توفير المعلومات التي تقيد القيادة الإدارية التربوية / الناظرات من الاطلاع على طبيعة وخصائص وأدوار القيادة الإدارية التربوية الناجحة ، مما يساهم في تنشيط معلوماتهن وتطوير أنماط وأساليب العمل لديهن .
- ٣- إستفادة القيادة الإدارية التربوية / الناظرات بمرحلة الرياض من نتائج الدراسة الحالية مما يساهم في التعرف على نمط القيادة الإدارية التربوية التي يجب أن يسود ويمارس بمرحلة رياض الأطفال ، والذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهدافها والذي يمكن الاقتداء به .
- ٤- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في إتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل المسؤولين بالوزارة لتطوير الإدارة المدرسية بمرحلة الرياض بما يؤدي إلى تحديثها وتطويرها .
- ٥- توعية وتبصير القيادات الإدارية التربوية الناظرات بالعواقب السلبية لبعض أنماط القيادة، مما قد ينعى لديهن القدرة على المراقبة الذاتية لسلوكهن اليومي ، والقدرة على تشخيص السلبيات واقتراح أفضل السبل للتعامل معهن .

### حدود الدراسة :

- تناولت الدراسة الحالية ، معلمات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت - بالمحافظات الخمس " العاصمة ، حولي ، الأحمدي ، الفروانية ، الجهراء .

- تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ١٩٩٦-١٩٩٥ .

### مصطلحات الدراسة :

**الإدارة :** هي مراحل إتخاذ القرارات وحسن التنظيم ، والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المروّسين بأسلوب علمي يحقق فيها قيم التعاون ، والاحترام المتبادل ، الشعور بالرضى ، والحرص على تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة ( ٥ - ص ٢٢٤ ) .

**المناخ التنظيمي :** مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة عن أخرى والتي تؤثر على سلوك الأفراد ( ٦ - ص ٦٣ ) .

**القيادة الإدارية التربوية :** قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية ، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية ، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم ، بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم ، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن ، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها ( ٧ - ص ٢٤٠ ) .

### منهج الدراسة :

يستخدم المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة ونوعية هذه الدراسة ، وهو المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ، ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها ( ٨ - ص ١٣٩ ) .

### عينه الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة على المجتمع الأصلي كله - معلمات مرحلة رياض بجميع الروضات في المناطق التعليمية الخمس بدولة الكويت وقد روعي أن يكون قد مضى على تعيين المعلمات ثلاثة أعوام على الأقل وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي ٢٣٨٨ معلمة \* وتم جمع ١٨٨٧ استمارة استبعد منها ٢٨٧ استمارة لعدم الإجابة على معظم الأسئلة .

### أدوات الدراسة :

**الإستبيان :** استخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة ، ثم تلى ذلك وضع بنود الإستمارة المكونة من "٣٣" فقرة مصاغة بلغة بسيطة وواضحة .

### **صدق الإستبيان :**

للتحقيق من صدق الإستبيان ومدى مناسيته للغرض الذي وضع من أجله ، إعتد على 'الصدق المنطقي' ويقصد به مدى تمثيل الأداة للميدان الذي تقيسه ، ثم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال وإتفاق معظمهم على البنود .

### **المعالجة الإحصائية :**

- التكرارات والنسبة المئوية .

### تطبيق الإستبيان :

بعد الإنتهاء من بناء الإستبيان في صررته النهائية ، تم تطبيقه على جميع معلمات مرحلة الرياض موزعين على المناطق التعليمية الخمس بدولة الكويت ، وتلي ذلك جميع الإستمارات وتفرغها ثم تحليلها والخروج بالنتائج والتوصيات .

### خطة الدراسة :

- أولاً : الإطار النظري .
- ثانياً : الدراسة الميدانية .
- ثالثاً : النتائج والتوصيات .

## الدراسة السابقة :

بعد استعراض معظم الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تبين أن الإدارة كما يقولون " بيت الداء " في النظام التعليمي ككل وإذا ما سلمنا بأن ما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء ، وبما أن مرحلة رياض الأطفال عضو من أعضاء جسم النظام التعليمي ، فإن ما تعاني منه الإدارة المدرسية من مشكلات وسلبيات في أي مرحلة تعليمية هي بالطبع تنطبق على مرحلة رياض الأطفال لحد كبير ، وإنطلاقاً من ذلك فقد تم حصر الدراسات السابقة وتصنيفها وتقسيمها إلى دراسات تناولت الإدارة المدرسية بصفة عامة ، لما لها من أهمية في تفسير نتائج الدراسة ، ودراسات تناولت القيادة الإدارية التربوية في جميع مراحل التعليم ، ثم دراسة واحدة عن الإدارة المدرسية بمرحلة رياض الأطفال وهذا في حدود علمنا وجهنا .

## أولاً : دراسات تناولت الإدارة المدرسية :

\* دراسة عبدالعزيز الغانم ( ٩- ص ص ٦٤ : ٦٩ ) :

- استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية بدولة الكويت وقد أشارت نتائج الدراسة إلى :-
- ١- وجود مشكلات تؤثر سلباً على العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ، وعدم تلبية الإدارة التربوية لإحتياجات الضروية اللازمة للعمل المدرسي ، وتدخلها في كثير من الشؤون الإدارية للإدارة المدرسية .
  - ٢- أن إختيار وتدريب عناصر الإدارة المدرسية لا يتم على أسس علمية دقيقة .
  - ٣- أن التحديد الواضح والكامل لمهام ومسئوليات الناظر والوكيل غير موجود .
- وقد أوصت هذه الدراسة ما يلي :
- ١- ضرورة وضع توصيف دقيق وواضح لمهام ووظيفة الإدارة المدرسية وتحديد دورها في تطوير العملية التعليمية .
  - ٢- وضع أسس علمية ودقيقة لإختيار وإعداد وتدريب عناصر الإدارة المدرسية بحيث تبنى هذه الأسس في ضوء تحليل نظام الإدارة المدرسية ومهامها .
  - ٣- أهمية الأخذ بنظام القيادة الجماعية في المؤسسات التربوية تجنباً للخطأ ومنعاً للفردية في اتخاذ القرار .

- دراسة محمد يوسف المسيلم : (١٠ ص ص ٥١ : ٥٤) استهدفت هذه الدراسة التعرف على المشكلات والصعوبات التي إعترضت قيام الإدارة المدرسية بمدارس الكويت بدورها المطلوب كأداة لتحقيق الأهداف التربوية ، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية :-**
- ١- أن الإدارة المدرسية في مدارس الكويت - تدار من خارجها ، بمعنى أن هناك من ينظم ويرتب ويخطط لها ، من ثم أصبحت السمة الغالبة والمطلوبة لهذه الوظيفة تلقي تعليمات الوزارة وتنفيذها والتفقد بها .
  - ٢- تبين أن الوزارة تتدخل في عمل النظار والمدراء بنسبة ٩٥٪ ، وقد أثر هذا النظام المركزي على أنماط الإدارة المدرسية فأنصفت بالمركزية الشديدة ، وضباع الشخصية المميزة لكل مدرسة .
  - ٣- لا يعد ناظر المدرسة - قبل الخدمة - لمهنته التي تتطلب الكثير من المهارات ، كمهارة إستخدام الوقت ، ومهارة إصدار القرارات ، ومهارة التخطيط والتنفيذ، ومهارة التعامل والعلاقات الإنسانية ... وما إلى ذلك .
  - ٤- إن الوروات التي تعقد أثناء الخدمة لا تتيح الفرصة لناظر المدرسة الإستفادة مما تعلمه أو تدرب عليه .
- Hohamed - S - Caram : ( ١١ - ص ٣٣) استهدفت هذه الدراسة تقديم نموذج مقترح لاعادة تنظيم الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :**
- أن الإدارة المدرسية ككل مازالت بطيئة في نموها وتطورها بالنسبة لبقية مجالات النظام التربوي بالرغم من وجود علامات التغيير في العمل الإدارى التعليمي ، وقد أوصت بمبالي :-
  - أ - أهمية تحويل نمط القيادة بالإدارة المدرسية ليعتمد على المشاركة وتبادل الرأى .
  - ب- أهمية تحديد مستويات تشغيل العاملين بالإدارة المدرسية ونوعية تكوينهم ومستويات أدائهم .
  - ج- أهمية إعطاء العاملين في المستويات الدنيا من الإدارة المدرسية مزيدا من السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات .
- دراسة محمد المنيع وغاث العبيدي : ( ١٢ - ص ٣٤) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأداء والنشاط اليومي لمدير المدرسة في ضوء المهام والأعمال الرسمية المكلف بها وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي :**



أ - أن أكثر جهود مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية يصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيهية والإرشادية ، وكذلك متابعة شئون التلاميذ والمدرسين .

ب- اعتقاد مديري المدارس أن الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الأعمال الإدارية هي الناحية الملموسة للنتائج . وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي :

- ١- أن يصرف مديري المدارس معظم وقتهم على الأعمال الفنية مثل التوجيه والإرشاد بدلا من صرفه على الأعمال الكتابية اليومية .
- ٢- ضرورة الأخذ بوجهات نظر المديرين والمعلمين بمراحل التعليم المختلفة عند وضع الأنظمة التي تخص العمل المدرسي حتى يمكن الرفع من فاعليتها وتحقيقها للأهداف المطلوبة.
- ٣- أن يراعي عند اختيار المديرين في المدارس أن يكونوا ممن يتوفر لديهم الرغبة والقدرة في العمل الإداري .

٤- ضرورة إحداث تغيير ضروري في الفكر التشريعي الإداري التربوي .

**دراسة عبد القادر هاشم رمزي : ( ١٣ - ص ٥٥ ) ، والتي استهدفت التعرف على المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر لمدير المدرسة الثانوية ليكون قادرا على أداء الدور المطلوب منه ومدى تحقيق هذه المتطلبات لديه ، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يلي :**

- ١- أن مدير المدرسة غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم سواء من الناحية الشخصية أو المعرفية أو العلمية .
- ٢- حاجة مدير المدرسة الماسة إلى الإعداد العلمي والتربوي لتأدية مهام وظيفته ومسئول عن إدارة مدرسته .

**دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج : ( ١٤ - ص ١٦ ، ص ٣٣٧ : ٢٤٣ ) استهدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ، والتعرف على اتجاهات العاملين في مجال الإدارة المدرسية ، ثم التوصل لوضع نموذج مقترح لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام ، وعمل مدير المدرسة ومعاونيه بشكل خاص . وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :-**

- أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تسهم في أداء الإدارة المدرسية وهذه العناصر هي (المدير ، التنظيم ، العاملون ) وهذه العناصر مع مجموعة من العوامل البيئية (دينية ،

وسياسية، وإجتماعية ، واقتصادية وثقافية .. وغيرها) تتفاعل مع بعضها بما يؤدي إلى تشكيل أداء مدير المدرسة ، ويتمثل ذلك في الآتي :

- ١- إختيار مدير المدرسة يجب أن يتم وفقا لمعايير الكفاءة المهنية من حيث حصوله على مؤهل جامعي تربي هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ألا تقل تقارير الكفاءة عن جيد جدا خلال الثلاث سنوات الأخيرة .
- ٢- توافر مجموعة من السمات الشخصية والتي تتمثل في : الخلق الإسلامي والقدرة الحسنة ، الذكاء والثقة بالنفس ، الرغبة في الوظيفة والدافع للإنجاز .
- ٣- الإعداد والتدريب معرفيا ومهنيا .
- ٤- العناية بتخطيط برامج وإعداد وتدريب مديري المدارس وفقا للأسس العلمية السليمة .

### ثانياً : دراسات تناولت القيادة التربوية :

- دراسة حانظ فرج أحمد : (١٥ - ص ص ٢٠٢ : ٢١٦) استهدفت الدراسة التعرف على أى الانماط القيادية السائدة في إدارة بعض مؤسسات التعليم الفني ، ومدى اختلاف مناخ تلك المؤسسات باختلاف نمط القيادة الذي يتبناه القائد وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :-
- ١- أن نمط القيادة الديمقراطي محبب لدى أفراد عينة الدراسة لما يتميز به من موضوعية وشيوع روح الإنسانية بينهم .
  - ٢- أن مديري المدارس الفنية يغلب على سلوكهم سلوكيات القائد الديمقراطي .
  - ٣- وجود فروق دالة إحصائيا بين المديرين والمدبرات في نمطين من أنماط القيادة هما القيادة الديمقراطية ، والقيادة الاتوقراطية ، وإتضح أن المديرات يديرون مدارسهن بأسلوب أكثر تسلطية من المديرين .

٤- وجود فروق دالة إحصائيا في نمط القيادة الديمقراطية بين المديرين المؤهلين تريبيا وغير المؤهلين تريبيا ، وهذا يؤكد على أن المؤهل له تأثيره الهام على ممارسة المديرين للنمط القيادي الديمقراطي .

- ٥- عدم وجود أثر للتدريب في تحديد النمط القيادي الذي يسلكه المديرين في إدارة مدارسهم .
- ٦- أهمية أن تسود العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة لدورها الهام في تحسين جو العمل في المدرسة مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية .

دراسة السيد عبدالعزیز الهواشي : (١٦ - ص ص ١٣٨ : ١٤٥) استهدفت الدراسة التعرف

على إختيار وتدريب قيادات مدارس التعليم الأساسي في مصر ، من أجل الوقوف على معايير

إختبارهم وطريقة تدريبيه ، ومدى مناسبتها للمهام الملقاة على عاتق هذه القيادات وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية :

١- أن أغلب مهام ومسئوليات مدير المدرسة مكتنية في معظمها ، الأمر الذي يجعل وظيفة مدير المدرسة مجرد وظيفة روتينية .

٢- إن معظم القيادات التربوية لا تحسن ، بل لا تعرف كيفية استخدام التكنولوجيا التعليمية .

٣- إن إختيار مديري مدارس التعليم الأساسي تلعب الأقدمية فيه دورا كبيرا عند الترشيح لهذه الوظيفة .

٤- عدم مسايرة التجارب العالمية في مجال إختيار مدير وناظر المدرسة بالرغم من أننا على مشارف القرن العشرين .

وقد أوصت هذه الدراسة بأهمية مراعاة ما يلي عند إختيار مدير وناظر المدرسة :

١- أهمية أحداث تغيير في أسس ومعايير إختيار قيادات مدارس التعليم الأساسي حتى تستطيع مسايرة التغيرات العالمية في ذلك .

٢- القدرة على إستخدام التكنولوجيا مطلب أساس يجب توافره عند إختيار القيادات المدرسية مستقبلا .

٣- أهمية وضرورة مراعاة المراحل التالية عند إختيار قيادات المدارس ، مرحلة ما قبل

الإختيار ، ومرحلة الإختيار ، ومرحلة ما بعد الإختيار بالإضافة إلى مراعاة المعايير

التالية : المؤهلات العلمية ، الخبرة ، الإستعداد والقدرة على الإدارة ، القدرة على التعاون

والفاعل مع العاملين بالمدرسة ، القدرة على المواءمة بين النواحي الإدارية والفنية ،

المقابلة الشخصية .

دراسة أحمد إبراهيم أحمد : (١٧ - ص ص ٢٢٤ : ٢٤٠) هدفت الدراسة إلى دراسة السلوك

القيادي لنظار ومديري المدارس في محافظتى القلوبية والاسكندرية من وجهة نظر المعلمين وبهدف الوقوف على مدى ممارسة ناظر ومدير المدرسة للسلوك القيادي لبعدى المبدأة والاعتبارية بكل من المحافظتين ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة وصف السلوك القيادي "لهلين HAI.PIN وآخرون " وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها :-

١- أن النظار ومديري المدارس يركزون في عملهم على الإهتمام من تركيزهم على الأفراد .

٢- يتأثر نمط القيادة بأنماط السلوك السائد في المدرسة التي يعمل بها ناظر أو مدير المدرسة ،

بل يختلف سلوكه باختلاف الموقف التربوي الذي يمارس سلوكه وتعامله مع الآخرين

خلاله .

- ٣- وجود نقص في بعض المهارات الإنسانية التي يجب أن تنمى لدى النظار ومديري المدارس لأجل تحسين ورفع مستوى الأداء للمعلمين .
  - ٤- إعادة النظر في الأساليب المتبعة في إختيار النظار أو المديرين ، يجب أن يكون أسلوب أو مدخل الجدارة والاستحقاق هو المدخل الأساسي في عملية الترقية وتقليد المناسب القيادية والبعد عن الأقدمية .
  - ٥- يجب على ناظر المدرسة ومدير المدرسة أن يؤمن بأنه لا توجد طريقة واحدة أو طريقة أفضل من الأخرى في إدارة المدرسة ، وإنما تعتمد هذه الإدارة على الموقف والظروف المحيطة .
  - ٤- بدراسة دلال الهدهود وزينب علي الجبير / ١١ - ص ص ١٧ : ١١٨ : استهدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه النظار والناظرات في مدارس التعليم العام في الكويت من واقع المنظور الإنساني والوظيفي من خلال تصور المعلمين والمعلمات لهذين البعدين .
  - ١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور جميع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات للبعد الإنساني من عمل النظار والناظرات .
  - ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المعلمين والمعلمات للجانب الوظيفي من عمل النظار والناظرات .
  - ٣- لا توجد فروق بارزة بين تصور المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية للبعد الوظيفي من عمل النظار والناظرات .
  - ٤- لا توجد فروق بارزة بين تصور المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية للبعدين الإنساني والوظيفي من عمل الناظر والناظرة .
  - ٥- أشارت آراء المعلمين والمعلمات في جميع المراحل التعليمية إلى ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني بدرجة كبيرة ، وذلك يدل على التوجه الديمقراطي المطلوب في الإدارة المدرسية الحديثة في الكويت إضافة إلى العناية اللازمة بالجوانب الوظيفية والأعمال الإدارية الأخرى للقيادة التربوية .
- كما أوصت الدراسة بما يلي :
- ١- أهمية تحديد أسس ومعايير فنية لإختيار الناظر .

- ٢- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تبصير نظار وناظرات مدارس التعليم العام في الكويت بأبعاد عملهم الإداري (الإنساني منه والوظيفي) .
- ٣- تشجيع المسؤولين في وزارة التربية على سلوك النمط الديمقراطي لدى النظار .
- ٤- اشتراك النظار وناظرات مع المسؤولين في الوزارة لحل المشكلات التي تعترض المسيرة التربوية .

**دراسة لطفى بركات أحمد : (١٩ - ص ص ٢٢٧ : ٢٤١) ، والتي استهدفت إيضاح أثر العلاقات الإنسانية في تنمية العمل التربوي أو إعاقته ، وكذلك في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات التعليمية أو إحباطها ، وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :-**

- ١- هناك مشكلات كثيرة تعيق العمل بالمؤسسات التعليمية تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية.
- ٢- سوء معاملة الإدارة يؤثر على سير العمل .
- ٣- أهمية الثقة المتبادلة بين القادة والمعلمين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية .
- ٤- القيادة الديمقراطية تعمل على رفع الروح المعنوية وتدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة .

**دراسة عبدالله بن عبد اللطيف بن عبدالله الجبير : (٢٠ - ص ص ٢٤١ : ٢٥٩) تناولت هذه**

الدراسة ظاهرة القيادة التعليمية بهدف تقديم مزيدا من الضوء للكشف على جوانب مهمة في موضوع القيادة من خلال دراسة تحليلية نظرية وقد توصلت الدراسة لما يلي:

- ١- أن القيادة يمكن إكتسابها بالإعداد الأكاديمي والتدريب المتواصل .
- ٢- أن السمات الشخصية للقيادة ما هي إلا قابليات ومهارات يستطيع الفرد تتميتها إذا توفر الإعداد الجيد والرغبة القوية للاطلاع بدور القيادة الإدارية التعليمية .
- ٣- صرف معظم أوقات المديرين/النظار في الأعمال الإدارية .
- ٤- إستعداد المديرين / النظار لتقبل فكرة القيادة إلا أنهم لا يستطيعون تحديد ما يراد منهم عمله .
- ٥- فشل برامج الإعداد المهني في تطوير المهارات القيادية .
- ٦- إنصراف المديرين لتأدية الأعمال الإدارية أسهل عليهم من القيام بدور القيادة التعليمية .
- ٧- إن أكثر أنماط القيادة شيوعا هما نمط المدير الرئيس ومدير العمليات أو مدير التشغيل .

**بحوث العلوم السلوكية : (٢١ - ص ص ٤٨ : ٤٩) ، توصلت نتائج البحوث**

الميدانية في مجال العلوم السلوكية إلى تحديد أنماط القيادة حيث توصلت إلى :  
أولا : نتائج البحوث والدراسات في مجال القيادة الأوتوقراطية :

١- إن الدرجة العالية للتسلط وإعمال الاعتبارات الإنسانية يولد عددا كبيرا من الشكاوى من جانب المرؤوسين .

٢- ارتفاع معدلات الغياب للمرؤوسين الذين يتولى الإشراف على أعمالهم قادة متسلطون .

٣- أن استمرار العمل في المؤسسات يتوقف على وجود القائد وإذا ما تغيب يعميل النشاط إلى التوقف .

ثانيا : نتائج البحوث والدراسات في مجال القيادة الديمقراطية :

١- ظهور الاتجاهات الإيجابية تجاه القائد ، وتولد درجة عالية من القبول تجاه أى تغير يتم .

٢- انخفاض معدلات الغياب وارتفاع الروح المعنوية .

٣- تشجيع أفراد الجماعة على التطوير والإبتكار .

٤- يسير العمل سيراً حسناً حتى عند غياب القائد .

ثالثا : نتائج البحوث في مجال القيادة المتساهلة ( المتسببة ) :

١- انخفاض حجم وجودة العمل .

٢- حدوث إحباط لدى الجماعة .

٣- كثرة الجهود الضائعة بدون عائد .

### ثالثا:دراسة لجنة تقويم كفاءة رياض الأطفال بدولة الكويت:(٢٢- صص٦٢:٥٧، ص٢٢)

تهدف الدراسة إلى التعرف على مسارات العملية التربوية في مجلة رياض الأطفال ،

بهدف النهوض بها وتحسين مستوى الأداء فيها على جميع المستويات الفنية والإدارية ، وقد انحصر عمل اللجنة في عام ٩٤-١٩٥ في تقويم ثلاث محاور رئيسية هي : تقويم الخبرات والتقنيات ، والإدارة المدرسية ، والمعلمة . وفيما يختص بالمحور الثالث ، الإدارة المدرسية بالروضة فقد تم تطبيق استبيان خاص بناظرة الروضة على ٦٦ روضة في المناطق التعليمية الخمس في الكويت وكانت النتائج على النحو التالي :

١- معاناة الروضات من قلة الميزانية المخصصة لهم مما يؤثر على عملهن وتنفيذ انشطتهن، مع شكوى بعضهن من كثرة تغيب المعلمات مما يربك الجدول الدراسي والأنشطة المدرسية .

٢- عدم الرضا عن المعايير التي تستخدمها الوزارة في تقويم رياض الأطفال وخاصة تقويم كفاءة الإدارة . ومن المقترحات الهامة التي وردت من الناظرات ما يلي :

أ - زيادة الحرية الإدارية للناظرات وزيادة الميزانية .

ب- تقديم دورات تدريبية على الحاسب الآلي والإدارة الفعالة .  
وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ١- أهمية زيادة ميزانية رياض الأطفال حسب حجم وظروف كل روضة .
- ٢- إعطاء الإدارة المدرسية حرية أكبر في إتخاذ قراراتها وإستقلالية وظيفية .
- ٣- عقد دورات تدريبية للناظرات للتدريب على المهارات الإدارية والسلوكية .
- ٤- الإقلال من السجلات الإدارية التي تملأها الإدارة المدرسية للمنطقة التعليمية مما يؤخذ وقت وجهد كبير من الإداريات بالروضة ، وقد أوصيت اللجنة بدراسة أنماط القيادة في الروضة وانعكاساتها على العملية التعليمية.

### أهمية الدراسة السابقة للدراسة الحالية :

من خلال إستعراض الدراسات السابقة نجد أنها قد أكدت على ما يأتي :

أولاً : إتصاف الإدارة المدرسية بالمركزية الشديدة وتدخّلها في أعمال النظار وضعف الصلاحيات الممنوحة للمدارس (دراسة عبدالعزيز الغانم سنة ١٩٩١، ودراسة المسيليم سنة ١٩٨٨، ودراسة لطفى بركات سنة ١٩٨١، عبدالله بن عبداللطيف ١٩٩٣، لجنة تقويم كفاءة مرحلة رياض الأطفال ١٩٩٥) .

ثانياً : أهمية القيادة الجماعية في المؤسسات التربوية لتحقيق المشاركة ومنعاً للفردية في إتخاذ القرار ( دراسة عبدالعزيز الغانم، ١٩٩١ Mohamed، ١٩٧٩ ودراسة أحمد إبراهيم ١٩٩٤، الهواش ١٩٩٤) .

ثالثاً : إهتمام النظار ومدبرى المدارس بالأعمال الإدارية أكثر من النواحي الإشرافية والتوجيهية والإرشادية (دراسة محمد المنيع وعانم العبيدي، ١٩٨٢ وعبدالله بن عبداللطيف ١٩٩٣، وطفى بركات ١٩٨١، دلال الهدهود، زينب الجبر ١٩٨٩) .

رابعاً : أن إختيار النظار والمديرين تلعب فيها الأقدمية دورا كبيرا عند الترشيح لتلك الوظيفة. (دراسة عبدالعزيز ، الهواش، ١٩٩٤ وعبدالعزیز الغانم، والمسليم ١٩٨٨، وطفى بركات ١٩٨١، وحافظ ١٩٩٤) .

خامساً : أن النمط القيادي المرغوب فيه والذي يتصف بالإنتاجية وتحقيق أهداف المدرسة والإهتمام بالعلاقات الإنسانية هو النمط الديمقراطي ، وقد أجمعت معظم الدراسات على ذلك (كما في دراسة حافظ ١٩٩٤ ، أحمد إبراهيم ١٩٩٤ بحوث العلوم السلوكية ١٩ ، لطفى بركات ١٩٨١، Mohamed ١٩٧٩ وغيرهم .

سائسا : ضعف الإعداد المهني للنظار ومدیری المدارس بما يمكنهم من القيام بأدوارهم بالصورة المرجوه منهم (دراسة دلال الهدهود وزينب الجبر ١٩٨٩، دراسة عبدالعزيز الغانم ١٩٩١، دراسة مكتب التربية العربي ١٩٩٣، عبدالله بن عبداللطيف ١٩٩٣، المنيع والعيدي ١٩٨٢، عبدالقادر هاشم ١٩٧٦، لجنة تقويم مرحلة رياض الأطفال ١٩٩٥).

ومما تقدم جميعه نجد أن الدراسات السابقة قد تلقي الضوء على كثير من المحاور التي تقيد الدراسة الحالية فيما يختص بالإطار النظري الذي إشمطت عليه تلك الدراسات ، وما يتصل بطريقة وعينة وأدوات البحث ، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات والتي تعتبر المنطق الأساسي للدراسة الحالية .

### أولاً : الإطار النظري :

#### القيادة الإدارية التربوية ... ومرحلة رياض الأطفال :

اجمع كثير من خبراء التربية على أن القيادة الإدارية التربوية هي جوهر العملية التعليمية وقلتها النابض، ويتوقف نجاح جسم العملية التعليمية على القلب والذي يتمثل في القيادة الإدارية التربوية/ النظرة ، كقائد يلعب دورا بل أدوارا في توفير المناخ التنظيمي والبيئة التربوية المناسبة والذي يحقق لهذا الجسم - الروضة - القيام بوظائفه وأدواره المنوطة به على أكمل وجه ممكن ، ومن ثم فالقيادة الإدارية التربوية إذا كانت على هذه الدرجة من الأهمية في أي مؤسسة تعليمية بأى مرحلة دراسية ، فهي أكثر أهمية وخطورة لنجاح مرحلة رياض الأطفال في تحقيق أهدافها .. وتتبع هذه الأهمية من أهمية المرحلة في بناء وتشكيل عقل ووجدان وسلوك الطفل ، وبالتالي تشكيل عقل ووجدان المجتمع، وذلك من منطلق أن تربية طفل اليوم تربية سليمة والتي تبدأ منذ مرحلة الرياض هو خير ضمان لتقدم وازدهار المجتمع مستقبلا، إلا أن هذا يتوقف على نمط وأسلوب القيادة الإدارية التربوية/ النظرة الممارس في الواقع الفعلي والذي يهيء ويحفز القوى البشرية والمادية في الروضة لتحقيق الأهداف المنشودة للروضة .

ومن ثم وتسليما بما سبق ذكره ، ينبغي في هذا المقام التعرف على معنى القيادة ، وكذا التفرة بينها وبين بعض المفاهيم المتداخلة معها بدرجة أو بأخرى ، وذلك من منطلق أن نجاح أي دراسة أو موضوع إنما يتوقف على تقديم تحديدا وتعريفا للمفاهيم موضوع الدراسة ، وذلك كتمهيد أساسي للدراسة الحالية .



**معنى القيادة :** قديماً "اعتقد البعض أن القيادة هي دور عسكري لشخص يعطى الأوامر والتعليمات ويخضع الجميع له دون مناقشة ، كما ظن البعض الآخر أن القائد هو الشخص الذي له سمات معينة . جسمية أو معنوية كالطول وضبط النفس والمقدرة على السيطرة . إلى غير ذلك ، وابتعد البعض الآخر أن القائد هو ذلك البطل المغوار الذي يسحر الأفراد بقوة شخصيته وإرادته فيساق الناس وراءه كالإغنام ، بينما اعتقد البعض أن القائد هو الرجل كبير السن الذي تخضع له الأفراد نتيجة لخبرته وحكمته ، أو أن القيادة موهبة فإزاه يولد بها الفرد (٢٣ - ص ٢٦) وغير ذلك من التعريفات التي اعتقد فيها الأقدمون ، أما في العصر الحديث فقد تغيرت النظرة لتحديد معنى القيادة وتعددت نتيجة لوجه نظر المعرف وتخصصه ، فنجد أن "تيرى بيچ ، ح.بتوماس " Terry Pageand J.B Thomas " يعرف القيادة في "القاموس الدولي للتربية " بأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يملكون معاً بطريقة طيبة ، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية ، وأن القائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة ، وأحساس أفرادها بلذة الإنجاز (٢٤ - ص: ١٩٧) .

أما علماء الاجتماع فينظرون إلى القيادة على أنها " ظاهرة إجتماعية توجد في كل موقف إجتماعي حيث أن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه ، فالجماعة .. أى جماعة صغر حجمها أم كبر في حاجة إلى شخص يكون قادراً على التأثير والتوجيه في أعضائها ، وبذلك فإن كلمة قائد في أبسط معانيها تعنى "أن هناك شخص يستطيع أن يوجه ويرشد الآخرين بهدف تحقيق مصلحة وأهداف الجماعة في ظل تفاعلات وعلاقات إيجابية بينه وبين أفراد الجماعة (٢٥ - ص : ٢٠٨) :

بينما يرى آخرون أنها السلوك الذي يقوم به الفرد - القائد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ، وأن هناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في ( ٢٦ - ص ١٤١) :-  
**المبادأة :** أى تملك القائد لزام الجماعة .  
**العضوية :** أى الإختلاط بأعضاء الجماعة .  
**التمثيل :** أى دفاعة عن جماعته وتمثله لها .  
**التكامل :** أى العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها .  
**التنظيم :** أى تحديد عمله وعمل الآخرين .  
**العلاقات :** التي تحكم العمل .

السيطرة : أى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في إتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأى .

الاتصال : أى تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة .

التقدير : أى تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة .

الإنتاج : أى تحديد مستويات الجهد والإنجاز .

ويؤكد البعض الآخر على أن القيادة هي "فن التأثير على الأفراد وتسيق جهودهم

وعلاقتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولائهم وطاعتهم وتعاونهم

وإكتساب ثقتهم واحترامهم ، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة أى أن القيادة تشمل على

جوانب إجتماعية وثقافات دينامية ومحددات سلوكية ، فهي أولا : سمة تبدو فيما يتصف بها

القائد من إمكانات وخصائص إجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على

الآخرين ، وثانيا : هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه

نحو أهدافها وتحسين التفاعل الإجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها وإحداث تأثير

إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها ، وثالثا : هي دور إجتماعي والاتصال بين القائد وبينته"

( ٢٧ - ص:٧٤) .

وإحيانا أخرى تعرف القيادة على أنها "القدرة على إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماسة

ومثابرة على تحقيق الأهداف المحددة للجماعة ، وهي العنصر الإنساني الذي يربط بين أعضاء

الجماعة ويجفزهم إلى تحقيق الأهداف المنشودة وبدونها تصبح الأنشطة الإدارية كالتخطيط

والتنظيم وإتخاذ القرارات كالبرقات الكامنة في الشرائق ، حتى يستطيع القائد أن الأهداف ،

فالقيادة "تحول الإستعدادات الكامنة في المنظمة أو المؤسسة أو في العاملين فيها إلى النجاح"

( ٢٨ - ص :١٣٧) .

كما يرى آخرون "أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معنية تتوافر في

شخص ما ، ويقصد من ورائها حدث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية

للعمل ومن ثم فهي وسيلة وأداة لتحقيق أهداف الجماعة" (26 - 29.P.P )

ويرى البعض الآخر أن القيادة "فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك

البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم

وتعاونهم ، ومن الناحية النفسية هي في تعديل السلوك ليسير في الإتجاه المرغوب فيه ، وهي

فن وعلم لأنها تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية ( ٢٩ -

ص٣٦) ، بينما ينظر البعض الآخر إلى القيادة" على أنها سلسلة من الوظائف مثل كونها تحافظ

على الجماعة ، تساعد الجماعة على الشعور بالراحة ، تساعد على وضع وتحديد الأهداف والأشياء بوضوح ، وتعمل بتعاون تجاه تحقيق هذا الهدف (٣١ - ص ٤١) .

أما "هارولدريد Harald Reed" بعد مراجعة دقيقة لأكثر من مائة (١٠٠) تعريف للقيادة فقد إختار التعريف التالي للقيادة : "القيادة هي القدرة على جعل الفرد يفعل ما تريده أن يفعل، عندما نشاء أن ننفذ عملا ما بطريقة نبتغيها أنت ويكون هو راغب في الوقت نفسه لعمل ذلك (٣٢ - ص ٣٠)

في ضوء التحديد السابق لمعنى القيادة نستخلص التعريف التالي :

"إن القيادة عملية تضم مجموعة من المعارف والسلوكيات التي يمارسها القائد في جماعة . بهدف حث أفراد الجماعة على تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الرضا والإنجاز ، مع المحافظة على تماسك وتعاون أفراد الجماعة وبدونها تصبح الجماعة خليط مرتبك من الأفراد مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة . وهذه الجماعة وتشنت جهودها والنشل في تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة " .

### الفرق بين القيادة والإدارة Management والرئاسة Headship :

من الأهمية التفرقة بين مفهومين رئيسيين يعان من أكبر المفاهيم المتداخلة مع القيادة والتي كثير ما يستخدمها الباحثون والدارسون على نحو يكشف عن عدم وضوح الحدود الفاصلة بين كل منها وبين مفهوم القيادة وهذان المفهومان هما الرئاسة ، والإدارة وسنحاول فيما يلي التمييز بين كل منها على حدة وبين القيادة .

فيرى " ماكورميك McCormick" أن الإختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية - فالعلاقة بينهما ليس علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يكمن في طبيعة ما تعنى به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات، والإجراءات والبناء التنظيمي ، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤسين ، أى أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية في حين أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة (٣٣ - ص ٤٩ : ٥٠) بينما يرى "هورارديكارليل" أنه إذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي ينبغي أن تؤدي لجعل التنظيم أو المؤسسة ناجحا ومحققا لأهدافه فإن القيادة تتمثل في حفز الأفراد لتأدية وتحقيق تلك الحاجات بأفضل صورة ممكنة (٣٤ - ص ١٥٨) .

ودون الدخول في تعريفات كثيرة نرى أن كل منهما أساى وضرورى لعمل القائد في أى منظمة أو مؤسسة - تربية أو غير تربية - فمن المسلم به أن أى شخص يشغل وظيفة



- ٥- الحماس والإيجابية والمبادأة : بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الإنكار والمثابرة والإسهام في مجال الأفكار والسلوك الصادر من الجماعة .
- ٦- قوة الشخصية والسيطرة : وتعنى القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الإدارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم والسيطرة عليهم دون محو شخصيتهم من إتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم .
- ٧- التنظيم : بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد نوعية علاقات العمل وضوابطه .
- ٨- قوة التحمل : وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة .
- ٩- التمثيل الخارجي للجماعة : بأن يكون مثلاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الأخرى محققاً لأهدافها في كل المجالات وأن يكون مثلاً أعلى ونموذجاً يحتذى به في كل تصرفاته.
- ١٠- الذكاء : ويعنى إتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف .
- ١١- التخطيط : ويعنى القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية في خطة واقعية .
- ١٢- الحكمة : أى القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز .
- ١٣- العلاقات العامة : من خلال تحقيق سلامة التماسك الإجتماعى مع القدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة والاتصال بكل الأطراف .
- ١٤- التواضع : ويقصد به تحرير النفس من التعاطف والكبرياء والغطرسة المصطنعة .
- ١٥- الروح المرحة : ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحة مع إشاعة جو من البهجة داخل المنظمة أو المؤسسة مع المرؤوسين .
- ١٦- العقل : أى أن يكون القائد عادلاً منصفاً في معاملة جميع مرؤسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب .
- ١٧- الإحجاز : القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم والوصول إلى أفضل إنتاجية لهم .

- ١٨- المشاركة الإجتماعية والوجدانية : حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم تشمل أعضائها وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها ، مع مشاركة الغير في مشاريعهم سواء في أفرادهم أو حزانهم والأحاساس باحساسهم .
- ١٩- التوافق الإجتماعي النفسي : من خلال خصائص معينة ضبط النفس الانفعالي وورد الفعل المناسب تجاه المثيرات المختلفة .
- ٢٠- القيم الدينية : من خلال الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والأخلاق ومراعاة الضمير والخلق . والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والإجتماعية .
- ٢١- النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات .
- ٢٢- الديمقراطية : يشارك أعضاء الجماعة في إتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية حرة يغلب عليها طابع المشورة والموضوعية .
- ٢٣- أن يعمل لصالح الجماعة دون أنانية أو تكالبية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة عليها طابع المشورة والموضوعية .
- ٢٤- إجادة التعبير والخطابة : وهي القدرة على التعبير عن أفكاره للأخرين بأسلوب واضح سهل محبوب ، وبلغة بسيطة يفهمها الجميع ، مع قدرته على مواجهة الآخرين .
- ٢٥- الحزم والحرص من خلال الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب .
- ٢٦- الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة مثل التواضع والتأدب ، وسعة الاطلاع ، والرغبة في المعرفة ، وموضوعية الحكم .
- القيادة الإدارية التربوية / الناظرة بمرحلة رياض الأطفال :**
- في ضوء ما سبق وبعد الإنتهاء من إستعراض أهمية القيادة وتحديد مفهومها والفرقة بينها وبين بعض المفاهيم المتداخلة معها ، وإستعراض سمات ومهارات القيادة ، مستمدين ذلك من إستعراض أدبيات التراث العلمي في هذا المجال ، تنتقل إلى تحديد معنى القيادة الإدارية التربوية في مرحلة رياض الأطفال على وجه الخصوص - فهي موضوع ومحور بحثنا الرئيسي - وكذا تحديد أهم السمات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيها . وأخيرا إستعراض أنماط القيادة التربوية الأكثر شيوعا وممارسة في الدول النامية .. كمدخل تمهيدى للدراسة الميدانية .
- يقصد بالقيادة الإدارية التربوية بمرحلة رياض الأطفال - قيادة القوى البشرية العاملة بالروضنة ، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية ، وتحسين التفاعل الإجتماعي بينهم ، بطريقة مؤثرة فعالة ، تحقق تعاونهم ، ورفع مستوى أدانهم إلى أقصى درجة ممكنة ، مع المحافظة

على بناء الجماعة وتماسكها" (٣٩ - ٢٤٠)، من ثم وفي ضوء هذا التعريف يمكن القول بأن رياض الأطفال يتوقف نجاحها أو فشلها على القيادة الإدارية التربوية ، فهي القلب بالنسبة لجسم العملية التربوية ، إلا أن هذا النجاح يتوقف على حسن إختيار القادة الإداريين التربويين بالإضافة إلى الإعداد الجيد والتدريب قبل وأثناء الخدمة وعلى فترات متتالية حتى يمكن مواكبة كل جديد من فكر وتطبيق وهذا من منطلق أنها عملية مكتسبة وليست مورثة ومن ثم يمكن إكسابها للفرد لما لها من أهمية في تحقيق ما يلي ( ٤٠ - ص ص ٢٤٢ : ٢٤٧ ) :-

١- التخطيط للأهداف التربوية القريبة والبعيدة المدى للعملية التعليمية بحيث تكون الأهداف واضحة ومحددة واقعية وممكنة التحقيق .

٢- وضع سياسة تعليمية ، مستغنية فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ، ومصادر أعضاء الجماعة ، ومساهمة في إطار ما تفوضه لها السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وأخلاص .

٣- الأيدولوجية ، حيث يكون القائد أفكارا ابداعية من ناحية ومن ناحية أخرى توفير مناخا ديمقراطيا اقناعيا لا ديكتاتوريا ولا فوضويا .

٤- المناخ التنظيمي الذي يسهم في صناعة القرارات مع تيسير الاتصال داخل المؤسسة ، وتشجيع ظهور القيادات الجديدة باتاحة الفرصة لهم للمشاركة في بعض المسئوليات بالمؤسسة .

٥- التكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية لأفرادها فهي مشاركة القائد/الناظرة والعاملين بصورة منسجمة مترابطة .

٦- التكنولوجيا ( ٤١ - ص ص ١٩٣ ، ١٩٧ ) بمعنى استخدام التكنولوجيا الإدارية الجديدة على أوسع نطاق ، توفير الوقت والجهد ورفع لمستوى الأداء والإنجاز والكفائية وتمشيا مع روح العصر .

٧- العلمية : بمعنى إقامة كل سلوك إداري على أساس علمي قوامه المعلومات والبحث والدراسة سواء كان ذلك في النظر إلى المستقبل أو التخطيط أو التنظيم أو صنع القرارات ورسم خطوات التنفيذ والتقييم .

هذا مع أهمية وعى وإلمام القيادة الإدارية التربوية بمرحلة رياض الأطفال بما يلي :

أولا : الوعي بطبيعة وأهمية وخطورة مرحلة رياض الأطفال في تربية وتشئة الطفل بصورة سوية تؤثر على تكوينه النفسي والإجتماعى والعقلى والجسمى في حياته المستقبلية .

**ثانياً :** الوعى بطبيعة طفل الروضة وحاجاته وخصائص نموه ومشكلاته وكيفية اسباغ حاجاته والتغلب على مشكلاته .

**ثالثاً :** الإلمام بأساليب ومهارات التعامل مع طفل الروضة .

**رابعاً :** لديها الأساليب والمهارات للتعامل مع البيئة المحيطة بالطفل (الأسرة ، المجتمع المحلي) .

ومما تقدم جميعه فليس هناك شك أن القيادة الإدارية التربوية عامة وفي مرحلة رياض الأطفال خاصة عملية متشابكة متفاعلة العوامل ، ولا يمكن التعامل أو دراسة كل عامل بمعزل عن العامل الأخر ، وإن حدث فسوف يؤدي إلى علاقات وارتباطات ذات دلالة ولكنها غير مفيدة في معرفة وفهم كيفية التعامل مع الواقع الفعلي (P 268 - 42) ، حيث أنها مجموعة من سمات الشخصية + مهارات إدارية + علاقات إجتماعية وإنسانية - داخل وخارج - مجتمع الروضة + خبرة في المجال .. وغير ذلك من العوامل التي يجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ..

### **انماط القيادة : القيادة الأكثر شيوعاً - ممارسة - في الدول النامية :**

من إستعراض الدراسات والبحوث التي تناولت نمط وأسلوب القيادة في الواقع الفعلي ، أى أثناء الممارسة العملية الواقعية ، تبين أن للقيادة العديد من الأنماط الأمر الذي نتج عنه إختلاف الآراء والنظريات في تفسيرها .. ولكن من أبرز هذه الأنماط وأكثرها شيوعاً في الدول النامية ، الانماط التالية (٤٣ - ص ٢٠٨ : ٢١٠) :-

### **أولاً : نمط القيادة الدكتاتورية أو الاتوقراطية :**

وفيها ينفرد القائد بالرأى واتخاذ القرار ، والعلاقة بينه وبين مرؤسيه أساسها الأهراب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة ، ومن ثم يقل فيها جو الحرية إلى حد يقرب من العدم ، والاتصال غالباً بين القائد والجماعة إتصال رأسي من أعلى إلى أسفل ، إذ ليس من حق المرؤس تصعيد رأيه إلى القيادة . ونظراً لسلبية أفراد الجماعة فإن الأهداف غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم ، ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين أفراد الجماعة ضمنية حتى لا يحدث أى تكتل ضده ، والقائد الدكتاتوري يكون في الأغلب مكروهاً من قبل أفراد الجماعة .

### **ثانياً : نمط القيادة الفوضوية أو الترسلية :**

والقائد هنا سلبى لا أثر لوجوده ، وللأفراد الحرية في أن يفعلوا ما يريدون دون أى تدخل من القائد أو قيامه بتوجيههم وليست هناك سياسات محددة أو إجراءات ، بل وقد لا تكون هناك



أهداف محددة أمام الجماعة يعمل الأفراد لتحقيقها ، ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب لا تخترم قائدها إيماناً من أفرادها بأن شخصية القائد من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتقويمية .

### ثالثاً : نمط القيادة الديمقراطيّة :

في ظل القيادة الديمقراطيّة تقوم الجماعة باختيار القائد أو إنتخابه ، ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها والمسئوليات في ظل القيادة الديمقراطيّة موزعة على الأفراد بالعدل ، ويفوض الرئيس بعضاً من سلطاته إلى مرؤسيه .

والعلاقات بين أفراد الجماعة علاقات طيبة ، وهناك قنوات إتصال بينهم . والقائد يشجع الأفراد وهم بدورهم يقدرونه ، ولذلك يقل كثيراً العداء بين أفراد الجماعة ويسود مكانه التعاون والمشاركة ، ويكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة التربوية الديمقراطيّة هي أفضل أنماط القيادة ، حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها ، وحيث يقدر القائد أفراد الجماعة ، الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه بل ، وفي تقويمه أيضاً ، إيماناً منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة ، وفي ظل هذا النمط يقوم القائد بما يلي :

- ١- احترام شخصيات الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم وامكانياتهم ، ومراعاة ميولهم ورغباتهم وظروفهم .
- ٢- مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أعضاء جماعة الصف أو الروضة أو جماعة النشاط أو غيرها - بشكل يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم بحرية وموضوعية .
- ٣- المساواة في الفرص بين أفراد الجماعة . وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي أو الدين أو غيره .
- ٤- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في وضع أهداف النشاط وتنظيم العمل .
- ٥- احترام القواعد التي تضعها الجماعة والقوانين المنظمة للعمل . ويعنى هذا ألا يسمح القائد لنفسه بالإحتفاظ بوضع متميز يجعله فوق الجماعة متمتعاً بإستثناءات ، أو منحها الفرصة لمن يريد بأن يستثنى من هذه القواعد .
- ٦- الإهتمام بتنمية أفراد الجماعة ، وفق خطة منظمة يشارك فيها هؤلاء جميعاً .
- ٧- مراعاة ظروف الأفراد الفنية والشخصية ، ودراسة الأسباب التي تؤثر في عملهم ومساعدتهم في علاج مشكلاتهم .
- ٨- مشاركة الجماعة في العمل حتى يشعر أفراد الجماعة بأنه واحد منهم غير متعال عليهم .

٩- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في عملية التقويم ، تقويم العمل والأداء ، وتقويم الأفراد .

١٠- الإيمان بأن عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية التي يجب أن يكون للجماعة دورها الواضح فيها . ويميل بعض كتاب الإدارة إلى إطلاق التسميات التالية على الانتماء الثلاثة السالف ذكرها على النحو الآتي :

<u>المصطلح الحديث</u>	<u>المصطلح السياسي الأصلي</u>
Directive	الاستبدادي Autocratic
Participative	الديمقراطي Democrati
Free Rein	التسلسلي Laissez - Faire

وتظهر الفروق بين هذه الأنماط الثلاثة على النحو الآتي

نمط ترك العنان	النمط التشاركي	النمط التوجيهي	الحالة
التمركز حول الفرد	التمركز حول الجماعة	التمركز حول القائد	التركيز
يقوم بها الأفراد غالبا	يشترك التسابحون فسي القرارات	يتخذ القائد معظم القرارات	القرارات
الإستقلال هو الغالب	تسمح بقدر واضح من الإستقلال	يسمح بقدر ضئيل من حرية الحركة	الإستقلال
اتصال مفتوح وحر	اتصال ذو اتجاهين	اتصال ذو اتجاه واحد	الاتصال
القوة الذاتية	تسعى إلى الحفز لا القوة	تستخدم القوة والنظام	القوة
شعور الأتباع يغلب	يؤخذ شعور الأتباع في الإعتبار	اهتمام قليل بشعور الأتباع	شعور التابعين
الفرد هو الأساس	يتركز حول الناس والجماعة	يتركز حول المهام	التوجيه
يقدم مصادر داعمة	يشرك الجماعة	يقدم التوجيه	دور القائد
الإستقلال زالأداء الفردي	التعاون والمشاركة	الطاعة والتبعية	النتائج النفسية

- الآن بعد أن تعرفنا على أنماط القيادة الأكثر شيوعا في الدول النامية ، نقف وقفة تحليلية ميدانية عند نمط القيادة الأكثر ممارسة وشيوعا ومرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات . وهذا ما سوف نوضحه الدراسة الميدانية .

**ثانيا : الدراسة الميدانية :**

بعد تطبيق الإستبيان على عينة الدراسة موضوع البحث تم حساب الأوزان النسبية لنتائج اجابات المعلمات على كل بند والنسبة المئوية لها ، رتبنا العبارات ترتيبا تنازليا حسب الأوزان النسبي والنسبة المئوية ، وكانت النتائج على النحو التالي :

أولا : النمط الديمقراطي : من الجدول رقم (١) يتضح من إستجابات أفراد العينة تأكدهم على أن هذا النمط غير ممارس في الواقع وإن وجد فهو نسبة قليلة ، وقد ذكروا أنهم قرأوا وسمعوا عنه فقط ، وقد تراوحت النسبة المئوية ما بين ٩٠٪ إلى ٧٤٪ لأعلى درجة وأقل درجة ، ومن إستجابات أفراد العينة بند (١) تبين أن إدارة الروضة لا تشترك المعلمات في حل المشكلات المرتبطة بعملهن وذلك بنسبة ٩٠٪ ، وهذا يدل على إقرار الإدارة بحل مشكلات الروضة مما يتعارض مع أسلوب القيادة الديمقراطي ويؤكد ميل الإدارة إلى إستخدام النمط الدكتاتوري ، وقد اجتلت هذا البند هذه النسبة لأنه يمس أمور حيوية في رأى المعلمات مما ينعكس على عملهن أولا وحياتهن العائلية ثانيا بصورة سلبية ، الأمر الذي ترتب عليه عدم قدرتهن على القيام بالأدوار التربوية المنوطة بهن .

- إستخدام لفظ إدارة الروضة حتى لا يشعر المعلمات بالحرع عند الإجابة على بنود الإستبيان .

## جدول رقم (١)

نمط الإدارة الديمقراطية بمرحلة رياض  
الأطفال بدوينة الكويت وتدريبه ووزنه  
النسبي والنسبة المئوية

النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبرة	الترتيب
٩٠,٢٪	٨١٢	تشارك إدارة الروضة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل .	١ -
٨٤,٤٪	٧٦٠	إدارة الروضة توزع المهام والمسئوليات على المعلمات بالعدل .	٢ -
٨٢,٦٪	٧٤٤	تقدر إدارة الروضة الظروف الطارئة للمعلمات .	٣ -
٨٢,٦٪	٧٤٤	توجه إدارة الروضة المعلمات لما فيه مصلحة أفراد الجماعة .	٤ -
٨١,٦٪	٧٤٠	إدارة الروضة تحترم تمنح المعلمات الفرصة في تخطيط وتنفيذ العمل .	٥ -
٨١,٣٪	٧٣٢	إدارة الروضة تحترم آراء ووجهات نظرها .	٦ -
٨٠,٨٪	٧٢٨	إدارة الروضة تقوم بتوجيه وتنظيم العلاقات الإنسانية بين المعلمات .	٧ -
٨٠,٠٪	٧٢٠	إدارة الروضة تعمل على نشر روح التعاون والتآزر بين المعلمات .	٨ -
٧٩,١٪	٧١٢	إدارة الروضة تلتزم بالموضوعية عند تقييم المعلمات .	٩ -
٧٨,٢٪	٧٠٤	إدارة الروضة لا تلتزم بالموضوعية عند تقييم المعلمات .	١٠ -
٧٤,٢٪	٧٤٢	إدارة الروضة تحرص على توفير المناخ الذي يساعد على إنتشار الحب والتعاون .	١١ -

وقد احتل البند (٢) الذي يلي البند (١) في الأهمية نسبة ٨٤,٤٪ حيث لم توافق عينة الدراسة على أن إدارة الروضة توزع المهام والمسئوليات بالعدل بينما يشعر هن بالإحباط والظلم مما يؤثر على القيام بأدوارهن بالصورة المتوقعة منهن ، وإن دل هذا على شيء إنما يدل على ميل إدارة الروضة إلى إستخدام النمط الدكتاتوري الذي يسمح بظهور تلك المشكلات، والذي ينعكس بصورة سلبية ومباشرة على "الطفل" الذي يحتاج من المعلمة الكثير من الجهد والإهتمام والإبداع خاصة في هذه المرحلة العمرية الهامة والحساسة من حياته .

كما احتل البند (٤،٣) على التوالي نسبة ٨٢٫٦٪ من حيث أن إدارة الروضة لا تقدر الظروف الطارئة للمعلمات ، كما أنها نادرا ما تقوم بتوجيه سلوك المعلمات لما فيه مصلحتهن ، وهذا يدل على أن إدارة الروضة في حاجة إلى اكتساب العديد من مهارات التعامل الإنسانية والإجتماعية وأسس العلاقات الإنسانية .

أما البند (٦،٥) فقد كانت إستجابة أفراد العينة ٨١٪ ، ٨١٪ على التوالي حيث أكد على أن إدارة الروضة لا تمنح المعلمات الفرصة للمشاركة في تخطيط وتنفيذ عملهن ، كما أنها لا تحترم آراءهن أو وجهة نظرهن عندما يشاركن بالرأي في موضوع ما ، وهذا يدخل بأحد مبادئ الديمقراطية من حيث المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ، ولكن هذه إحدى سمات النمط الدكتاتوري الذي يرفض أن يعهد لأحد بالمشاركة معه في تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى عدم توفر صف ثاني من القادة لديه الكفايات الإدارية التربوية .

وبالنسبة للبند (٧) فترى نسبة ٨٠٫٨٪ من أفراد العينة أن إدارة الروضة لا تقوم بدور إيجابي في تنظيم وتوجيه العلاقات الإنسانية بين المعلمات مما ينتج عنه وجود نوع من التوتر وعدم الإستقرار ، كما يرى أفراد العينة بند (٨) ونسبة ٨٠٪ أن إدارة الروضة لا تعمل على نشر روح التعاون والتآزر بين المعلمات مما ينتج عنه انتشار الكراهية والأناية والتنافس الغير إيجابي ، وهذا في رأينا أمر طبيعي ونتيجة متوقعة لأن إدارة الروضة لا تقوم أساسا بتنظيم وتوجيه العلاقات الإنسانية بينهم ، ومن الجدير بالذكر تأكيد بعض المعلمات للباحثان على أن انتشار ظاهرة الغياب وإتجاه بعضهن للتقاعد راجع في أحوال كثيرة إلى نمط الإدارة الممارس في مرحلة رياض الأطفال .

أما إستجابات أفراد العينة على البند (٩) فكانت ٧٩٪ من حيث أن إدارة الروضة لا تضع الفرد المناسب في المكان المناسب عند توزيع المهام والمسئوليات وهذا أيضا يتعارض مع أهم مبادئ وأسس الديمقراطية والذي يؤمن بأهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بصرف النظر عن أى عوامل أخرى (جنسه ، سنه .. الخ) ، الأمر الذي ينتج عنه إنخفاض وضعف جودة العمل التربوي مع انتشار الشعور بالإحباط بين العاملين بالروضة .

كما ترى نسبة ٧٨٫٢٪ (بند ١٠) من أفراد العينة أن إدارة الروضة لا تلتزم بالموضوعية عند تقييم المعلمات المر الذي يشعرهن بالإحباط وإنخفاض الروح المعنوية ويظهر هذا في انتشار ظاهرة اللامبالاة والسلبية لدى البعض منهن ، وإتاحة الفرصة لوجود صراعات بمختلف صورها مما يؤثر على القيام بعملهن تأثيرا سلبيا ، فيقل الجهد لشعورهن أنه جهد ضائع وبدون فائدة ، كما ذكرت بعض المعلمات أثناء تطبيق الإستبيان .

بينما ترى نسبة ٧٤,٢٪ (بند ١) من أفراد العينة إن إدارة الروضة لا توفر المناخ التنظيمي الذي يساعد على إنتشار الحب والتعاون بينهم مما ينعكس على إنخفاض درجة رضاهم عن عملهم ونشوب الصراعات والتنافس وغير ذلك من صور التفاعل الإجتماعى السلبى والتي تظهر وتنشأ في أى جماعة لا توفر المناخ التنظيمي الإيجابي للعاملين فيها .

### ثانياً : النمط الدكتاتورى :

يوضح الجدول رقم (٢) إستجابات أفراد عينة الدراسة لإستخدام إدارة الروضة لهذا النمط، وكانت نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات الدالة على هذا النمط قد تراوحت بين ٨٥,٧٪ ، ٥٨,٢٪ ، وتدل على أن النمط الدكتاتورى هو الأكثر ممارسة وشيوعاً بمرحلة رياض الأطفال ، فقد كانت إستجابات أفراد العينة بنسبة ٨٥,٧٪ (بند ١) والذي يدل على أن إدارة الروضة تلتزم بتطبيق القوانين واللوائح بصورة حرفية دون مرونة ، ويرجع ذلك في رأينا إلى أن نظام الإدارة عموماً مركزى هذا من ناحية ومن ناحية أخرى خوف إدارة الروضة من الرؤساء والقيادات الإشرافية العليا بالإضافة إلى الخوف من المسائلة القانونية الأمر الذي يجعلها تقوم بتطبيق اللوائح والنشرات حرفياً .

### جدول رقم (٢)

نمط الإدارة الدكتاتوري بمرحلة رياض الأطفال  
بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات وترتيبه  
ووزنه النسبي والنسبة المئوية

النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	الترتيب
٨٥٫٧	٧٧٢	إدارة الروضة تلتزم بتطبيق القوانين واللوائح بصورة حرفية .	١ -
٨٤٫٤	٧٦٠	إدارة الروضة تقوم بزيارات مفاجئة للصفوف .	٢ -
٨٣٫٥	٧٥٢	إنفراد إدارة الروضة بالرأى في حل مشكلات الروضة .	٣ -
٨٢٫٢	٧٤٠	ترفع إدارة الروضة الأخطاء إلى المسؤولين بالوزارة مباشرة .	٤ -
٨١٫٧	٧٣٦	إدارة الروضة لا تتقبل النقد والإختلاف معها في الرأي .	٥ -
٧٦٫٦	٦٨٤	إدارة الروضة ترى أن النقاش مضيق للوقت .	٦ -
٧٤٫٢	٦٦٨	إدارة الروضة تستخدم أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع المعلمات .	٧ -
٧٤٫٢	٦٦٨	إدارة الروضة ترفض الحوار والمناقشة مع المعلمات .	٨ -
٦٩٫٧	٦٢٨	إدارة الروضة توزع المسؤوليات والمهام دون أخذ رأى المعلمات .	٩ -
٦٠٫٨	٥٤٨	إدارة الروضة تواجه المعلمات بأخطائها أمام الآخرين .	١٠ -
٥٨٫٢	٥٢٤	إدارة الروضة توجه اللوم والنقد دون توضيح الأسباب .	١١ -

كما كانت إستجابة أفراد العينة بنسبة ٨٤٫٤٪ بند (٢) بالموافقة من حيث قيام إدارة الروضة بزيارات مفاجئة للصفوف مما يشعر المعلمات أنهن مقصرين في عملهن مع الشعور بأن إدارة الروضة هدفها من هذه الزيارات تصيد الأخطاء وليس التصحيح والتوجيه والإرشاد ، وفي رأينا أحيانا ما تلجأ إدارة الروضة لهذا الأسلوب لإعطاء جديبة للعمل وكعلاج لبعض السلبات ، وعلى أية حال فإن هذا النمط يؤدي إلى شيوع نوع من الأرهاق بين العاملين والتوتر وضعف القدرة والإبداع والإبتكار .

وكما وافق أفراد العينة بنسبة ٨٣٫٥٪ بند (٣) على إنفراد إدارة الروضة بالرأى في علاج المشكلات التي تواجه الروضة ، مما يؤثر بصورة سلبية على سير العملية التربوية ،

ذلك لأن القيادة الإدارية التربوية فريق عمل متكامل من العاملين في الروضة يقوم كل فرد منهم بالدور المنوط به ، مما يمكن الروضة من النجاح في تأدية وظيفتها وتحقيق أهدافها ، وإذا لم يتحقق هذا فسوف يعجز العاملون عن تحمل المسؤولية وفقدان القدرة على مواجهة المشكلات وحلها ، والأهم من هذا كله عدم توفر صف ثان من القادة القادرين على تحمل المسؤولية والمتدربين على كيفية سير العمل بالروضة .

كما وافق أفراد العينة ونسبة ٨٢٫٢٪ بند (٤) على أن إدارة الروضة ترفع أخطاء المعلمين إلى المسؤولين بوزارة التربية ، دون محاولة علاج هذه الأخطاء بصورة غير رسمية وودية أولا ، وهذا إن دل على شيء فأنما يدل على أن إدارة الروضة غير قادرة على تحمل المسؤولية ، وأنها تفضل تطبيق اللوائح والقوانين من باب الأخذ بالأحوط ، وهذا يبرهن على ضعف القيادة وعجزها عن إدارة مجتمع الروضة واتخاذ القرارات دون الرجوع للرؤساء طالما في حدود المسموح به .

كما جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة ونسبة ١١٧٪ بند (٥) على أن إدارة الروضة لا تتقبل النقد والإختلاف في الرأي منها ، وهذا يخالف أسس القيادة الإدارية التربوية الناجحة ، فلكي تكون الإدارة ناجحة لا بد أن تأخذ بالرأي الآخر والمشورة ، حتى يمكن أن تكون بعيدة عن الإستبداد والذكتاتورية ، ون ثم تكسب ثقة وحب وطاعة وإحترام العاملين بالروضة جميعا .

وقد كانت استجابة أفراد العينة بالموافقة ونسبة ٧٦٪ بند (٦) على أن إدارة الروضة ترى أن النقاش مضيعة للوقت ، وهذا من سمات النمط الذكتاتوري الذي يرفض الحوار والنقاش ، ولكن من الأهمية التأكيد على أن النقاش إذا كان موضوعيا ومحددا فهو هام ومفيد للعاملين جميعا ، أما إذا كان عكس ذلك فهو هدر ومضيعة للوقت فعلا ، وعموما هذا يتوقف على مدى وعى وإلمام إدارة الروضة بأساليب الحوار والنقاش الجماعي . أما إذا كانت تفتقد ذلك فعالبا ما تلجأ لهذا الأسلوب الرفض للحوار والنقاش .

كما وافق أفراد عينة الدراسة ونسبة ٧٤٫٢٪ بند (٧) ، على استخدام إدارة الروضة لأسلوب الأمر والنهي في التعامل مع المعلمين مما يشعرهم بالحرج والإجباط وعدم الرغبة والدافعية للعمل بالروضة ، وابتعاد القدرة على التفكير والإبداع ، وقد ذكر بعضهم أن هذا يؤدي إلى شعورهم بأنهم آلات عليها أن تقوم بعملها في ضوء ما يصدر لها من الأوامر



والنواهي التي تصدر من إدارة الروضة دون مراعاة لإستعداداتهم وميولهم وقدراتهم النفسية والمهنية ، فيؤثر سلبا على قيامهم بعملهم بصورة طيبة .

كما وافق أفراد العينة بنسبة ٧٤٪/ بند (٨) على أن إدارة الروضة ترفض المناقشة والحوار معهم ، وهذا ناتج أن الإدارة تعتقد كما جاء في البند (٦) أن الحوار والنقاش مضبوطة للوقت لذلك نادرا ما تناقش المعلمات في بعض القضايا والأمور .

كما وافق أفراد العينة بنسبة ٦٩٪/ بند (٩) على أن إدارة الروضة توزع المسؤوليات والمهام دون إستشارة أو أخذ رأي المعلمات ، وهذا يتعارض مع أسس قواعد الإدارة الديمقراطية والذي يؤكد على أهمية توزيع المسؤوليات والمهام بصورة عادله ، حتى يمكن أن يتحقق الرضا لكل الأفراد ومن ثم تحقق أهداف العملية التربوية ، وبالرغم من ذلك فمن الأهمية الإشارة إلى أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة ومنتظام العمل وزيادة الإنتاجية والفاعلية ، إلا أنه يؤدي إلى سلبيات كثيرة تؤثر على سير العملية التربوية بالروضة .

كما وافق أفراد العينة بنسبة ٦٨٪/ بند (١٠) على أن إدارة الروضة تواجه المعلمة بأخطاءها أمام الآخرين ، وإتباع هذا الأسلوب غالبا ما يشعرهن بالحرج والخجل ، بالإضافة إلى أنه أسلوب يتنافى مع أسس قواعد التعامل والعلاقات الإنسانية ، ويؤدي إلى تفكك أفراد الجماعة وعدم التعاون بين أفرادها بالصورة التي تعوق العمل بالروضة ككل .

كما وافق أفراد العينة بنسبة ٥٨٪/ بند (١١) ، على أن إدارة الروضة توجه اللوم والنقد للمعلمات دون توضيح الأسباب ، ويترتب على ذلك حدوث نوع من الإرتباك والخلط وعدم الإستقرار النفسي مما ينعكس بصورة سلبية على عملهن داخل الروضة وعلى حياتهن العائلية أيضا .

### ثالثا : النمط الترسلي :

تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن نمط القيادة الترسلي يحتل مستوى منخفض ويكاد يكون غير موجود بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت ويتضح ذلك من الجدول رقم (٣) ، فلم يوافق أفراد العينة بنسبة ٩٠٪/ على أن إدارة الروضة تترك الحرية لكل فرد من أفرادها للعمل حسب مزاجه أو هواه ، فهذا في رأي المعلمات غير موجود حيث أن هناك لوائح وقوانين تلتزم بها إدارة الروضة في عملها وكذا المعلمات .

### جدول رقم (٣)

**نمط الإدارة الدكتاتوري بمرحلة رياض الأطفال  
بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات" وترتيبه  
ووزنه النسبي والنسبة المئوية**

النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	الترتيب
٪٩٠٫٦	٨١٦	إدارة الروضة تترك الحرية لكل فرد من أفرادها للعمل حسب أهوائه ورغباته .	١ -
٪٩٠٫٥	٨١٢	إدارة الروضة لا تشترك في المناقشة واتخاذ القرارات .	٢ -
٪٩٠٫٥	٨١٢	إدارة الروضة تمنح العاملين حرية غير محددة .	٣ -
٪٩٠	٨٠٨	إدارة الروضة لا تزور الصف إلا نادرا .	٤ -
٪٨٩٫٣	٨٠٤	إدارة الروضة لا تتبنى رأيا قاطعا في أي موضوع .	٥ -
٪٨٨	٧٩٢	إدارة الروضة لا تحرص على توزيع المسؤوليات .	٦ -
٪٨٨	٩٧٢	إدارة الروضة لا تلتزم بتطبيق اللوائح والنشرات المنظمة للعمل بالروضة .	٧ -
٪٨٨	٩٧٢	الروضة تدار بصورة تشتم بالتساهل .	٨ -
٪٨٤٫٨	٧٦٤	إدارة الروضة ترى أن كل فرد مسئول عن عمله .	٩ -
٪٨٤٫٤	٧٦٠	إدارة الروضة تأخذ برأى الأغلبية حتى لو كان ضئيلا .	١٠ -
٪٨٤٫٤	٧٦٠	إدارة الروضة تعطي المعلومات لكل من يسأل عنها.	١١ -

كما لم توافق نسبة ٩٠٪ من أفراد العينة بند (٢) على أن إدارة الروضة لا تشترك في المناقشة ولا في إتخاذ القرار ، وهذا يعد تهربا من جانب الإدارة من تحمل المسؤولية فتترك للعاملين الذين قد تتعارض مصالحهم تولى المسئلية وعموما هذه إحدى سمات النمط الترسلي . كما لم توافق نسبة ٩٠٪ من أفراد العينة بند (٣) على أن إدارة الروضة تمنح العاملين حرية غير محددة ، وهذا في الغالب يدل على أن الإدارة غير قادرة على أن تقود مجتمع الروضة مما يؤدي إلى انتشار التسبب والإهمال وعدم تحديد المسؤولية والثواب والعقاب . ولم يوافق أفراد العينة ونسبة ٩٠٪ بند (٤) على أن إدارة الروضة لا تزور الصف إلا نادرا ، فهذا مغاير لطبيعة الإدارة التي دائما ما تفاجيء المعلمات بزياراتها للصف بطريقة بوليسية لتصعيد الأخطاء ، كما كانت إستجابة أفراد العينة بنسبة ٨٩٫٣٪ بند (٥) بعدم الموافقة على أن إدارة الروضة لا تتبنى رأيا قاطعا في أي موضوع ، حيث أكدن على أن اللوائح والقوانين هي المنظمة للعمل بالروضة ، وبالنسبة للموضوعات التي لا تستطيع الإدارة إتخاذ رأيا قاطعا فيها فعليا ما تأخذ برأى المسؤولين بالوزارة .

كما لم يوافق أفراد العينة بنسبة ٨٨,٦٪ بند (٨,٧,٦) على التوالي على أن إدارة الروضة لا تحرص على توزيع المسؤوليات ، وأنها لا تلتزم غالبا باللوائح والنشرات المنظمة للعمل بالروضة ، وأن الروضة تدار بصورة تتسم بالتساهل ، وذلك لأن إدارة الروضة تقوم بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بطريقة حرفية غير مرنة فلا تسمح لمثل هذه الظواهر أن تتواجد وإن وجدت في بعض الرياض فهذا يرجع إلى ضعف شخصية الإدارة مع عدم قدرتها على القيام بمهام ومسئوليات الإدارة .

كما لم يوافق أفراد العينة وبنسبة ٨٤,٨٪ بند (٩) على أن إدارة الروضة ترى أن كل فرد مسئول عن أداء عمله ، بل على العكس فإن الإدارة غالبا ما تتدخل في كل صغيرة وكبيرة في عمل المعلمات والعاملين ، ولم يوافق أفراد العينة وبنسبة ٨٤,٤٪ بند (١١,١٠) على التوالي على أن إدارة الروضة تأخذ برأى الأغلبية حتى لو كان ضعيفا ، أو أنها تقوم بإعطاء المعلومات لكل من يسأل عنها فهذا غير ممارس في الروضة ، وهذا يؤكد أن نمط الإدارة الترسلي غير ممارس في مرحلة رياض الأطفال ، وإن وجد فهو بنسبة ضعيفة ( انظر جدول رقم ٣ ) ، حيث أن اللوائح والقوانين هي المنظمة للعمل الإداري بالروضة بصورة حرفية وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية في الدراسة الحالية .

## لائحة عامة لنتائج الدراسة الميدانية

استقرت الدراسة عن ما يلي:  
استعراض الجداول الثلاثة لإستجابات أفراد عينة الدراسة يمكن القول أن نمط الإدارة الممارس الأكثر شيوعاً في الواقع الفعلي في مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين هو النمط الدكتاتوري ، ويرجع ذلك إلى التزام إدارة الروضة باتباع اللوائح والقوانين والشروط حرفياً ، فالإدارة التعليمية تتدخل بنسبة تتلقى التعليمات من الوزارة وعليها أن تنفذها حرفياً ، وبموجب ذلك إلى التزام إدارة الإدارة الممارس والأكثر شيوعاً في الواقع الفعلي بمرحلة رياض الأطفال

الكويت من وجهة نظر المعلمين والشروط والشروط حرفياً ، فالإدارة التعليمية تتدخل بنسبة تتلقى التعليمات من الوزارة وعليها أن تنفذها حرفياً ، وبموجب ذلك إلى التزام إدارة الإدارة الممارس والأكثر شيوعاً في الواقع الفعلي بمرحلة رياض الأطفال

٩٥٪ من عمل الإدارة المدرسية في دولة الكويت (انظر دراسة المسيلم) .

ثانياً: أن النمط الديمقراطي والترسلي غير ممارس في الواقع الفعلي بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت إلا بنسبة ضعيفة ( انظر جدول ٣،١) .

ثالثاً: تبين من المراحل الدراسية الأخرى ( انظر الدراسات السابقة) فمالات الأقدمية تلعب القيادة في اختيار القادة الإداريين التربوية/الناظرات بمرحلة رياض الأطفال دوراً رئيسياً في اختيار القادة الإداريين التربوية/الناظرات بمرحلة رياض الأطفال دون مراعاة لأهمية التخصص والخبرة ووجود الصفات والسمات التي يجب أن تتوفر في من يكون قائداً إدارياً تربوياً في هذه المرحلة الهامة والأساسية في تكوين عقل ووجدان الطفل ، لذلك نجد أن إنجلترا تشترط فيمن يشغل وظيفة ناظرة أن يكون حاصلًا على الماجستير في علم الإدارة وأن يخضع للعديد من الدورات التدريبية في مجال الاختبارات التحريرية والشفوية ، ثم يخوض مجموعة من الدورات التدريبية في مجال الإدارة ، ولابد أن يجتازها بنجاح قبل أن يعين ناظر أو ناظرة مدرسة أو روضة (44: PP : 79-81) ، وذلك لأهمية وخطورة العمل الذي يتولاه والذي تتطلب منه الكثير من المعارف والمهارات مع توافر العديد من السمات والتي لا تتوفر في أي فرد من أفراد الجماعة التي سوف يقودها (انظر الأطار النظري للدراسة الحالية) .

## توصيات الدراسة

- دون الدخول في طرح العديد من التوصيات والتي جاء منها الكثير في الدراسات السابقة في هذه الدراسة ، توصى الدراسة الحالية بتوصية رئيسية محورية لسرعة الأخذ بها والتي تنحصر في :
- ١- العمل بأسرع ما يمكن لوضع استراتيجيات لتطوير نمط القيادة الممارس بمرحلة رياض الأطفال ، وذلك من منطلق اهتمامنا بتوفير البيئة التربوية المناسبة لتربية الطفل الكويتي وتنشئته بصورة سليمة في مرحلة رياض الأطفال والتي يتم تشكيل عقله ووجدانه وتعديل سلوكه ، وتهينته للمراحل العمرية المقبلة ، وهذا كله يتوقف نجاحاً أو فشلاً على ما يسترأ العملية التربوية وهي القيادة الإدارية التربوية .
  - ٢- بالإضافة الى التوصية الرئيسية توصى الدراسة الحالية بالتوصيات الفرعية التالية :-  
أ- ضرورة غياب العوائق الفيزيائية التي تعوق عمل الإدارة عن تحقيق أهدافها في مرحلة رياض الأطفال .
  - ٣- التقليل من الفوائح والنشرات التي تكون السبب الرئيسي في غياب القيادة الإدارية التربوية الناجحة في مرحلة رياض الأطفال .
  - ٤- يشترط في من يقوم بمهام القيادة الإدارية التربوية أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الإدارة التربوية تخصص مرحلة رياض الأطفال .
  - ٥- وضع أسس وقواعد موضوعية لتقويم أداء المعلمات والعاملين بالروضة .
  - ٦- التقليل من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .
  - ٦- عمل دورات على فترات ليس بعيدة لتنشيط معلومات ومهارات القيادة الإدارية التربوية / الناظرات بمرحلة رياض الأطفال .
  - ٧- قيام وزارة التربية بطبع ونشر الدراسات والبحوث العملية التي تقيد في تطوير معارف ومهارات القيادة الإدارية التربوية بمرحلة رياض الأطفال والعمل إلى توزيعها بكافة الروضات كي تكون مرجعاً لإدارة الروضة .

## مصادر الدراسة

- ١- عبدالعزيز الدعيح ، دراسة تقيمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت ، المجلة التربوية ، العدد ٣٣ ، المجلد ٩ ، ١٩٩٤ .
- ٢- مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادات التربوية ، الرياض : مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٨٤ .
- ٣- طريف شوقى ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٣ .
- ٤- وزارة التربية - مركز البحوث التربوية والمناهج ، التقرير الختامي للجنة تقيم كفاءة مرحلة رياض الأطفال ، الكويت ، ١٩٩٥ .
- ٥- منصور فهمى ، إدارة الأقراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، الأنجلو المصرية ، ١٣٩٦ هـ .
- ٦- أحمد إبراهيم أحمد ، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني ، القاهرة ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٨ .
- ٧- حامد زهران ، القيادة الإدارية في التعليم ، المؤتمر السنوى الثانى " إدارة التعليم في الوطن العربى في عالم متغير ، الجزء الأول ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٨- فان دالين - ترجمة - محمد نبيل نوفل وآخرون ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، ١٩٨٥ .
- ٩- عبدالعزيز الغانم ، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت ، القاهرة ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد ٥ ، العدد ٢٥ ، ١٩٩٠ .
- ١٠- محمد سيف الدين فهمى ، حسن عبدالمالك محمود ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٩٣ .
- ١١- المرجع السابق .
- ١٢- المرجع السابق .
- ١٣- المرجع السابق .
- ١٤- المرجع السابق .
- ١٥- حافظ فرج أحمد ، النمط القيادي لدى مديري المدارس الفنية "دراسة ميدانية" ، المؤتمر السنوى الثانى "إدارة التعليم في الوطن العربى في عالم متغير" ، الجزء الثانى ، ١٩٩٤ .

- ١٦- السيد عبدالعزيز الهواشي ، إختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي الواقع والمأمول في عالم متغير ، المراجع السابق .
- ١٧- أحمد إبراهيم أحمد ، السلوك القيادي / مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين لـ ميداني ، جامعة المنصورة ، مجلة كلية التربية ، العدد ٢٦ ، ١٩٩٤ .
- ١٨- ذلال الهدود وزينب علي الجبر ، النمط القيادي لنظائر وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت ، كما يتصوره المعلمون والمعلمات "دراسة ميدانية" ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد ٢٨ ، السنة ٩ ، ١٩٨٩ .
- ١٩- لطفي بركات أحمد ، أثر العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية للمعلمين - دراسات في تطوير التعليم ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٨١ .
- ٢٠- عبدالله بن عبدالله الجبر ، القيادة التعليمية " تصور مسبق" ، جولية كلية التربية ، جامعي قطر ، العدد ١٠ ، السنة ١٠ ، ١٩٩٣ .
- ٢١- صلاح عبدالحميد مصطفى ، نجاه عبدالله النابه ، الإدارة التربوية "مفهومها - نظرياتها - وسائلها" ، الإمارات العربية ، دار القلم ، ١٩٨٦ .
- ٢٢- وزارة التربية ، التقرير الختامي للجنة تقويم مرحلة رياض الأطفال ، مرجع سابق .
- ٢٣- صموئيل حبيب ، فن قيادة الجماعات ، القاهرة ، دار الثقافة ، ١٩٨٧ .
- ٢٤- إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٤ .
- ٢٥- أحمد ابراهيم أحمد ، السلوك القيادي / مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين / مرجع سابق .
- ٢٦- محمد مسر مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩١٤ .
- ٢٧- محمد شفيق ، السلوك الإنساني - مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق .
- ٢٨- كيث ديفيز - ترجمة سيد عبدالحميد مرسي ، محمد إسماعيل يوسف ، السلوك الإنساني في العمل ، القاهرة ، نهضة مصر ، ١٩٧٤ .
- 29-William. F. Giueck, Mangement 'U.S.A` Illinois, Dryden Press, 1980.
- ٣٠- أحمد إبراهيم أحمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية "دراسة نظرية عملية" ، الاسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٥ .

- ٣١- طريف شوقي ، مرجع سابق .  
٣٢- يوسف البنداوي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، الإمارات العربية ، مكتبة الفلاح .  
٣٣- طريف شوقي ، مرجع سابق .  
٣٤- أحمد إسماعيل حجي ، مرجع سابق .  
٣٥- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية ، مرجع سابق .  
٣٦- محمد منير مرسي ، مرجع سابق .  
٣٧- المرجع السابق .  
٣٨- محمد شفيق ، مرجع سابق .  
٤٠، ٣٩- حامد زهران ، مرجع سابق .  
٤١- مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، مرجع سابق .  
42- Gibb, C.A, *Psychological Aspects of Leadership in Sikls, D. Internationa Encyclopedia of Social Scinses*, New York, the Macmillan Fvee Press, 1968 .  
44- Brooksband, Kenneth and Keith Anderson, *School Governors*, London, longman Groupukltd, 1987 .  
٤٣- محمد منير مرسي ، مرجع سابق .