

## البحث الخامس :

وعي طلاب المدارس بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين في دولة الكويت

### إعداد :

د. ضياء أحمد السيد صالح الرفاعي  
حاصلة على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية - دولة الكويت



## وعي طلاب المدارس بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين في دولة الكويت

د. ضياء أحمد السيد صالح الرفاعي  
حاصلة على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية - دولة الكويت

### • المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إدراك طلبة وطالبات المدارس في دولة الكويت لأساليب الإدارة التربوية للمعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة ( ٢١٧ ) من طلبة وطالبات المرحلة الثانوية بدولة الكويت. تم استخدام أداة للدراسة بعنوان إدراك الطلاب لأساليب الإدارة التربوية لمعلمي المرحلة الثانوية، من إعداد صاهود (٢٠٠٠) حيث توصلت الدراسة للنتائج التالية، أن الطلاب لديهم إدراك للأسلوب القيادي التربوي الديمقراطي والإدارة القيادي التربوي التوجيهي أكبر من بقية الأساليب، كما أن الطلبة الذكور لديهم إدراك للأسلوب القيادي التربوي التوجيهي أكبر مما لدى الطالبات.  
الكلمات المفتاحية : وعي طلاب المدارس - أساليب الإدارة التربوية - المعلمين بدولة الكويت .

### *Awareness of School Students of Educational Management Methods for Teachers in the State of Kuwait*

Dr. Diaan Ahmed Al-Sayed Saleh Al-Rifai

#### Abstract

The study aimed to find out the extent of awareness of male and female school students in the State of Kuwait of educational management methods for male and female teachers. The sample of the study consisted of (217) male and female high school students in the State of Kuwait. A tool was used for the study entitled Student Perception of Educational Administration Methods for High School Teachers, prepared by Sahoud (2000), where the study found the following results, that students have a greater awareness of the educational democratic leadership style and educational leadership directive management greater than the rest of the methods, and male students have a perception of the style. Educational leadership guidance is greater than that of female students.

**Key words:** awareness of school students - methods of educational management for teachers - State of Kuwait.

### • مقدمة :

ولا شك في أن المعلم يعتبر هو الدعامة الأولى في بناء وتفعيل العملية التعليمية لأنه في حقيقة الأمر يعتبر هو قائد لمجموعة الطلاب في الصف الدراسي. وإن نجاح أو فشل أية جماعة أو مؤسسة إنما يعتمد إلى حد بعيد على خصائص الإدارة فيها، والإدارة تؤثر بشكل جوهري في سلوك الاتباع واتجاهاتهم نحو الجماعة وتوحدتهم معها، وأن القادة ينهضون بدور فعال في تحفيز الأغلبية على الفعل ويفجرون طاقاتها، وينجحون في تحويلها إلى أفعال أو أنشطة إيجابية بما يقدمونه من أفكار إبداعية خلاقة (درويش، ١٩٩٩، ص ١٥٣).

ويتفق كثير من الدارسين والباحثين على أن المعلم هو المفتاح الرئيسي لنجاح العملية التربوية في أي برنامج تربوي، سواء كان موجه للطلاب الأدبي أو

المتفوقين والموهوبين (Clark, 1992) ولاشك بأن المعلم هو الذي بإمكانه أن يهيئ الفرص التي تقوي ثقة الطالب بنفسه أو تدمرها، أو تقوي روح الإبداع لديه أو تقتلها أو تثير التفكير الناقد لديه أو تحبطه. (جروان، ١٩٩٩، ص ٣٣٥).

وتأكيدا على أهمية دور المعلم كقائد تربوي له أهمية في العملية التربوية، ماجاء في دراسة مسحية في مجال التربية قام بها روينزولي (Renzulli, 1981) تبين أن المعلم يحتل المركز الأول من حيث أهميته في نجاح البرامج التربوية الموجهة نحو الطلاب من بين خمسة عشر عاملا أساسيا ذكرت من قبل خبراء عاملين في مجال التفوق والموهبة، وجاءت المناهج التربوية في المركز الثاني.

تحدث الباحثون عن اختلاف المديرين في الأساليب الإدارية التربوية التي يتبعونها، فهناك الأساليب الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والسعي إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك الأساليب الأوتوقراطية التي تهتم كثيرا بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرارات، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك الأساليب الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمرؤوسين (الصائغ، عطا، ١٩٩٤).

وفي حقيقة الأمر لقد تناولت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية موضوع الأساليب الإدارية التربوية لدى المديرين في الإدارات المدرسية بشتى مراحلها التعليمية، ولكنها في ذات الوقت أغفلت جانب مهم من جوانب أساليب الإدارة التربوية وهو الأساليب الإدارية التربوية للمعلمين داخل الفصل الدراسي والمختبر والورشة المدرسية وغيرها وكيفية إدراك الطلاب لهذه الأساليب الإدارية التربوية.

#### • مشكلة الدراسة:

ترى الباحثة أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية ركزت على دراسة الأساليب الإدارية التربوية لدى المديرين أو النظار ومساعدتي المديرين أو الوكلاء، ولا شك أن الجانب القيادي لهؤلاء مهم جدا في العملية التربوية، فهم بالفعل في موقع الإدارة في المدرسة التي هي بالفعل الجسم التعليمي الأهم، ولكن هذه الدراسات أهملت بقصد أو غير قصد جانب الإدارة التربوية لدى المعلمين. فأغلب الدراسات كانت تتناول الإدارة المدرسية وتأثير أساليبها الإدارية التربوية على المعلمين، وهنا يرى الباحثة أن للمعلم دورا إداريا تربويا بارزا لا يختلف عليه اثنان، وهو دور إداريا تربوي داخل الفصل وفي كل أماكن التعليم والتدريس للطلاب، وهو دور إداريا تربوي يبرز في أهميته الدور القيادي التربوي لمدير المدرسة، فالتأثير لدور المدير الإداري التربوي هو المعلم الناضج الواعي المنقظ، ولكن المتأثر لدور المعلم القيادي التربوي في الفصل وكل أماكن التعليم والتدريس هو الطالب الواعد المتطلع نحو مستقبل أفضل، فإن كانت المدرسة هي الجسم التعليمي للعملية التربوية ومنها تبرز أهمية الدور القيادي التربوي لمدير المدرسة، فإن الصف المدرسي هو بمثابة القلب من الجسم ولهذا كان لزاما علينا العناية به كل العناية، ومن أجل

رعاية أفضل لأبنائنا الطلبة الذين هم مستقبلنا الزاهر ومن خلال وجهة نظر أبنائنا الطلبة، وبالذات طلاب الصف الرابع المتوسط وبخاصة المتفوقين والمتفوقات منهم، نستطيع أن نعول عليهم للوصول إلى معرفة الأساليب الإدارية التربوية للمعلمين والمعلمات.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن للباحث أن يبيلور مشكلة الدراسة وهي التعرف على الأساليب الإدارية التربوية للمعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة.

#### • أسئلة الدراسة:

◀ ما مدى وعي الطلاب بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين (الإدارة الديمقراطية، الإدارة الأوتوقراطية، الإدارة التوجيهية، الإدارة الترسلية) ؟

◀ هل يختلف وعي الطلاب بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين (الإدارة الديمقراطية، الإدارة الأوتوقراطية، الإدارة التوجيهية، الإدارة الترسلية) باختلاف الجنس؟

◀ هل يختلف وعي الطلاب بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين (الإدارة الديمقراطية، الإدارة الأوتوقراطية، الإدارة التوجيهية، الإدارة الترسلية) باختلاف التخصص؟

#### • هدف الدراسة:

التعرف على الأساليب الإدارية للمعلمين كما يعيها الطلاب المرحلة الثانوية من حيث الأكثر شيوعا والأقل شيوعا، ومن ثم تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد في وضع برامج تدريبية تعمل على تعزيز الإدارة القيادية التربوي للمعلمين الملائم لكيفية التعامل مع الطلبة.

#### • أهمية الدراسة:

◀ تبرز أهمية الدراسة من خلال نتائجها، في أنه قد يستفيد منها المعلمون لمعرفة أفضل أساليب الإدارة التربوية التي تحقق أهداف العملية التعليمية، ومن ثم زيادة فاعلية وتحسين أداء المعلمين في المدارس.

◀ وتبرز الأهمية أيضا من معرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى تخطيط برامج متكاملة لتدريب المعلمين كقادة في المجال التربوي لكيفية إدارة وقيادة الفصل والمختبر والورشة وغيرها من أماكن التعليم والتدريس والتدريب، وهذا من شأنه مساعدة واضعي السياسات التعليمية وقادة التعليم على تبني استراتيجيات من شأنها رفع كفاءة المعلمين وفعاليتهم.

◀ تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على حد معرفة الباحثة في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، والتي تتناول الأساليب الإدارية للمعلمين من وجهة نظر الطلاب على اختلاف مستويات التفوق.

• مصطلحات الدراسة:

◀◀ الإدارة التربوية: هي دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلم أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب، ويتسم هذا الدور بأن المعلم يكون له القوة والتأثير في الطلاب وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية (زهران، ١٩٨٧، ص ٣٢٣).

◀◀ أساليب الإدارة التربوية: هي مجموعة الأساليب والممارسات التربوية التي يستخدمها المعلم في إدارته لفصله ولكل أماكن التعليم من جميع الجوانب الإدارية والتربوية والتعليمية، وقد كشفت البحوث في مجال الإدارة التربوية عن تحديدات مختلفة لأساليب الإدارة التربوية وهي في هذا البحث تشمل: الإدارة التربوية الديمقراطية والإدارة التربوية الأوتوقراطية والإدارة التربوية الترسلية والإدارة التربوية التوجيهية.

◀◀ أسلوب الإدارة التربوية الديمقراطية: يعرفها الباحث بأنها: هي تلك الممارسات التي يقوم بها المعلم في إدارة فصله ولكل أماكن التعليم وتمتاز بخصائص منها اعتمادها على اللامركزية، والتعاون مع الآخرين ومشاركتهم في صنع القرار وتنفيذه، كما تهتم هذه الإدارة بالعلاقات الإنسانية بين المعلم وطلبتة، وإثارة روح التعاون والتفاني، والمعلم الديمقراطي لا ينفرد عادة بأي قرار بل يطلب إسهام الآخرين فيه، وقد يفوض بعض سلطاته لطلبتة كلما كان ذلك ممكنا وضروريا.

◀◀ أسلوب الإدارة التربوية الأوتوقراطية: يعرفها الباحث بأنها: هي الممارسات التسلطية التي يتبعها المعلم في إدارة فصله، ولكل أماكن التعليم، وتتمثل في جعل السلطة بيده، والتقيد بالتعليمات حرفيا، وتسيير العمل في الفصل سيرا روتينيا ويتبع هذا الإدارة طريقة توجيه الأعمال بواسطة الأوامر والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين، ولا يهتم المعلم بأراء طلابه وينصب الاهتمام في هذا الإدارة بالتركيز على إنجاز العمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المتبادلة في المواقف التعليمية المختلفة.

◀◀ أسلوب الإدارة التربوية الترسلية: يعرفها الباحث بأنها: هي تلك الإدارة التي تتصف بالتساهل، حيث يعطي المعلم طلبته حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم، والانفراد في حل المشكلات التي تواجههم والسلبية في مواجهة المشكلات والتهرب من تحمل المسئولية ومتابعة طلابه.

◀◀ أسلوب الإدارة التربوية التوجيهية: يعرفها الباحث بأنها: هي الممارسات التي يقوم بها المعلم في إدارة فصله ولكل أماكن التعليم، وتمتاز بخصائص منها اعتمادها على التشجيع الدائم للطلاب، والمرونة عند توجيه لهم، ومعالجة مشاكلهم، ويطلق عليها التوجيه والإرشاد الأبوي ومحاولة تنفيذ أغلب مطالب الطلاب التربوية.

• حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على طلبة وطالبات المرحلة الثانوية بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨.

• مفهوم الإدارة ونظرياتها:

من وجهة نظر علماء الاجتماع أن الإدارة هي ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق أهداف معينة، حيث أن وجود الجماعة يتطلب وجود رمز ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه (كنعان، ١٩٨٢، ص ٨١).

ومن هنا فإنه طالما أن المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف معينة، ويقوم بتحقيق هذه الأهداف مجموعة من الأفراد، لذلك فهم بحاجة إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق هذه الأهداف، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في تقدم الجماعة وتحقيق أهدافها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء، وتزداد كفاءة الأعضاء أيضا نحو تحقيق الهدف المشترك (حسان، الصياد، ١٩٨٦، ص ٩٨).

وبذلك فإن كلمة مدير تعني الشخص الذي يستطيع أن يوجه ويرشد الآخرين، أي أن هناك علاقة تفاعل بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يتقبلون هذا التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة (Killian, 1966, PP.33-36).

ويقول جستينه 1993 Jsteneh أن: الإدارة لها أهميتها القصوى فهي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التجارية والتعليمية أو فشلها، فالقائد يعد عنصرا مهما في نجاح المؤسسة أو فشلها وبالتالي يكون موضع اهتمام رئيسي للباحثين والمفكرين الذين يحاولون من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوكه واتجاهاته من جميع الجوانب (في: الأشقر، ١٩٩٤، ص ٧).

وتبرز أهمية الإدارة أيضا في أن المنظمات بدون قيادة تعد تجمعات من الأفراد دون تنسيق أو هدف، لذلك نجد أن الإدارة ذات تأثير في النتيجة النهائية لجميع أوجه نشاط الجماعات المختلفة وذلك لأنها تنمو في إطار الجماعات نفسها، لذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد الإدارة الناجحة ولكن اختلاف المواقف يتطلب اختلافا في أساليب الإدارة، لذلك نرى أن المجتمعات الحديثة تهتم بدراسة موضوع الإدارة وذلك من خلال تطوير أساليبها التي تؤثر في تقدم ورقي المجتمعات الإنسانية (يوسف، ١٩٨٦).

• مفهوم الإدارة التربوية:

إن الإدارة التربوية هي قيادة الرأي وقيادة المبادرة وهي ظاهرة اجتماعية وخاصة من خصائص الجماعة، يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تعمل الإدارة التربوية على بلورة الأهداف حتى تكون محددة وواضحة للرؤيا وهي التعاون في الجماعة لتحديد الوسائل المناسبة التي تحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة، والإدارة التربوية الناجحة هي في تحريك الجماعة نحو الأهداف المحددة وإضافة إلى ذلك فإن الإدارة التربوية المعاصرة تقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي حدثت في حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت

عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة غير عادية، وعلى كل فإن الإدارة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون أفراد آخرين وإنما هناك عوامل أخرى تتدخل في الأمر، هي إعداد الفرد القيادي والاختيار السليم إلى جانب المهوبة والظروف الأخرى المحيطة به تستطيع أن تجعل منه قيادياً ناجحاً له قدرات مميزة (مكتب التربية العربية بدول الخليج، ١٩٨٤، ص ١١ - ١٤).

ويعرف حسن (١٩٦٩، ص ١٠١) الإدارة التربوية بمفهومها الديمقراطي على أنها: كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها، ويهتم بأموها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، والإدارة التربوية بهذا المعنى لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات، وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها.

ويعرف زهران (١٩٨٧، ص ٣٢٣) الإدارة التربوية بأنها: دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي أثناء تفاعله مع جماعة الطلاب، ويتسم هذه الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في طلابه وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، والإدارة التربوية شكل من أشكال التفاعل بين المربي والطلاب حيث تبرز سمة الإدارة والتبعية، والإدارة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها.

ويبرز الغنام (١٩٧١، ص ٥٣) أهمية الإدارة بقوله: أنها المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، الإدارة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافة ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

ويوضح دول (Dall, 1972, P.17) أن: الإدارة التربوية عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل وإدارته، والبعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسة وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها.

وأما كون الإدارة التربوية سمة تكتسب، فيمكن تلخيص أهم سمات القائد التربوي بأنها (السمات الجسدية، السمات العقلية، السمات الانفعالية، السمات الاجتماعية)، كما وأن هناك سمات عامة للقائد التربوي مثل أن يتصف بـ (الأمانة، العدل، المظهر، التدين، السلطة).

وأما كون الإدارة التربوية سلوك يمارس تظهر حين يمارس المعلم دوره في المواقف مع جماعة الطلاب فيمكن تلخيص أهم خصائص سلوك القائد التربوي بـ



(تقديم المعلومات، التوجيه والإرشاد، التفاعل الاجتماعي، المبادرة والابتكار، الطموح والمثابرة، التخطيط والتنظيم، السيطرة، المحافظة على التماسك، صيانة بناء الجماعة، التوافق النفسي الاجتماعي، الشورى).

ومن مظاهر الإدارة التربوية أنها قيادة جماعية تقوم على إشراك الآخرين في الإدارة من أجل إذكاء روح التكافل والتضامن، وإثارة الدافعية، ورفع المعنويات وتكثيف الشعور بالمسؤولية الجماعية، وتجنب الخطأ، وهي تفاعل اجتماعي يتوقف نجاحه على مدى صلاحية بناء الجماعة نفسها، كما ويجدر بكل من يشارك في الإدارة الجماعية أن يتصف بالمرونة، والانفتاح الذهني، والمبادرة، وحسن التصرف، وأما المرونة وسعة الأفق فهما يساعدان على قبول وجهة نظر الآخر واحترامها والإصغاء إليها، ومناقشتها على أنها إحدى الصيغ التي يمكن أن تحمل الحقيقة وليس على أساس أنها فكرة مخالفة أو مختلفة عن وجهة النظر السائدة. (علي، ١٩٩٨، ص ١٦).

#### • الإدارة الصفية التربوية:

يرى عبد الحميد (١٩٩٥، ص ٢٢- ٢٣) أن مفهوم الإدارة الصفية التربوية يعرف على أنها: مجموعة المبادئ والإجراءات التنظيمية المصممة وفق تنظيم معين، وتنسيق معطيات وعوامل التعليم والتعلم بصيغ تسهل عملية التربية الصفية، وتوجه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف معينة.

أي أن الإدارة الصفية التربوية وفق هذا المعنى ليست غاية في ذاتها بل وسيلة إلى غاية، هي تنمية شخصية التلميذ حتى يكون قادراً على التكيف مع البيئة الطبيعية والاجتماعية التي يعيش فيها بل وتطويرها.

بينما الإدارة الصفية التربوية في ضوء ما سبق تعني: أن كل نشاط صفي يجب أن يدرك فيه المعلم أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير العقلاني والتعاون المشترك في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتوزيع المسؤوليات وفق قدرات واستعدادات التلاميذ والإمكانات المادية المتاحة وفي إطار العلاقات التنظيمية التي تحكم الجماعة الصفية وتوجهها وتنسق بينها.

ومن هنا نلاحظ أن الفرق يكون على النحو التالي وهو أن الإدارة الصفية التربوية تتميز عن الإدارة الصفية التربوية أنها لا تعتمد كلياً على السلطة وما منحها من مسؤوليات، وإنما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة (التلاميذ) ومصالحها التي لا تتعارض مع المصلحة العامة، هي الموجه الأساسي لجهود الجماعة والضابط لسلوكها لجعل التعليم والتعلم أمراً ممكناً وممتعاً وهادفاً دون إهدار في الجهد والوقت.

• الأساليب الإدارية التربوية:

• أولاً: أسلوب الإدارة التربوية الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذا الإدارة من الإدارة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، واحترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وعلى أن القرار النهائي يكون دائما بالتشاور دون تسلط، والقائد الديمقراطي (المعلم) يتفاعل مع طلابه ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لطلابيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، وتلعب الإدارة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات يتم تحقيقها ومن ثم تحقيق أهداف الجماعة، ومن مزايا هذا الإدارة القيادي رفع معنويات الطلاب وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاغفة الإنتاج، وفي هذا الإدارة يشعر الطلاب بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به (محمود، ١٩٩٧، ص ص ٣٢٨ - ٣٢٩).

• ثانياً: أسلوب الإدارة التربوية الأوتوقراطية:

تقوم فلسفة هذا الإدارة من الإدارة على المركزية والتسلط في اتخاذ القرارات والمراقبة الشديدة للطلاب والتدخل في عملهم وتوجيههم الدائم وتقرير ما يجب عمله وتوزيع المهام على الطلاب، دون أخذ أي اعتبار لأرائهم وهذا الإدارة من الإدارة يهتم بتحقيق الأهداف المقررة أصلاً بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى ولذلك نجد أن تماسك العمل في ظل هذا الإدارة من الإدارة يظل مرهونا بوجود القائد (المعلم) في موقع العمل (جرادات، ١٩٨٥، ص ٩١).

والقائد الأوتوقراطي (المعلم) هو الذي يأمر طلابه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه وكيف يعملونه ومتى، يكون القائد (المعلم) عادة منعزلاً عن طلابه لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعاطف والتحاب، ومع أن هذا الإدارة من الإدارة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الطلاب، فإذا ما غاب القائد (المعلم) انضبط عقد الطلاب واضطرب العمل بصورة كبيرة. (سمعان ومنير، ١٩٧٥، ص ٨٠).

• ثالثاً: أسلوب الإدارة التربوية الترسلية:

هي ذلك الإدارة من الإدارة الذي تترك فيه الحرية كاملة للطلاب لاتخاذ القرارات ولا يقوم القائد (المعلم) بممارسة أي سيطرة على الطلاب سوى القيام بتوصيل المعلومات، ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون تدخل، ويصبح دور القائد (المعلم) هو المشورة إذا طلبت، كما يترك الطلبة يعالجون مشاكلهم ذاتياً، وتتصف الإدارة هنا بأنها أقل تنظيماً وإنتاجاً وإشباعاً لحاجات الطلاب مما يترك آثار سلبية على شخصية الطلاب وعلاقتهم بالقائد (المعلم) (سلام، ١٩٩١، ص ٣٩٠).

• رابعاً: أسلوب الإدارة التربوية التوجيهية:

تقوم فلسفة هذا الإدارة من الإدارة على التشجيع والتوجيه الدائم من المعلم لطلابيه في كل مواقف التعليم وفي كل أماكن التعليم المختلفة في المدرسة،

والمعلم دائما يميل إلى التعامل مع الطلاب بصورة ذلك الوالد الودود المحب لهم في جميع المواقف.

#### • الدراسات السابقة

في دراسة لوموناكو (Lomonaco, 1996) هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب الإدارة في مدارس جورجيا الأمريكية وبعض المتغيرات الديموغرافية والبيولوجرافية المختارة، ولقد كانت عينة الدراسة من المدارس الابتدائية في الولاية وقد بلغت العينة (٢٤٣) مدرسة، ولقد استخدم الباحث استبانة (LOQ) التي طورت من قبل فيملثان (١٩٦٠) واستبانة أخرى من أعداد الباحث نفسه، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

« لقد ظهر أن أسلوب الإدارة الذي يهتم بالاعتبارية هو الأكثر شيوعا من أسلوب الإداري التنظيمي الرسمي.

« أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له آثار قوية على عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين.

أما بني (Penny, 1996) فقد قام بدراسة هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب الإدارة وسمات الشخصية لمدرء المدارس الأساسية (الابتدائية) في ولاية تكساس الأمريكية، ولقد كانت عينة الدراسة عبارة عن (٢٠٠) مدير من مدرء المدارس الابتدائية في ولاية تكساس، وأما بالنسبة لأداة الدراسة فكانت عبارة عن استبانة تبين الإدارة القيادي وهذه الأساليب كما عرفها الباحث هي:

« الإدارة الإداري الأمر.

« الإدارة الإداري المقنع.

« الإدارة الإداري المشارك.

« الإدارة الإداري المفاوض.

ولقد دلت نتائج الدراسة على أن الإدارة الإداري المقنع هو الأكثر شيوعا ثم الإدارة الإداري المشارك يوازيه بالأهمية تقريبا.

وقام أحمد (١٩٩٧) بدراسة لإيجاد العلاقة بين أساليب السلوك القيادي وأساليب الاتصال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية. وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٢٦) إداريا بالطريقة العشوائية البسيطة من الجامعات التالية: اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الهاشمية. ولقد استخدمت الباحثة لهذا الغرض استبانتين: إحداهما لقياس أساليب السلوك القيادي وهي من إعداد وليم فيفر وترجمها للعربية عبد الباري دره والثانية لقياس أساليب الاتصال الإداري وهي من تطوير الباحثة نفسها.

وقد دلت نتائج الدراسة على أن الإدارة القيادي الديمقراطي هو أكثر الأساليب شيوعا لدى الإداريين يليه الإدارة القيادي الترسل ثم الإدارة القيادي الأوتوقراطي ودلت الدراسة أيضا على علاقة إيجابية بين أساليب الإدارة وعدد

سنوات الخبرة وعلى عدم وجود علاقة بين اسلوب الإدارة والمؤهل العلمي كما دلت على وجود علاقة ايجابية بين أساليب الإدارة وأساليب الاتصال.

دراسة صالح (١٩٩٧): بعنوان: تصورات الإداريين التربويين لأسلوب الإدارة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد. لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات الإداريين التربويين لاسلوب الإدارة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد الأردنية من خلال تناول أربعة أساليب للقيادة هي: (الإداري العظيم، الإداري الاجتماعي، الإداري التنظيمي، الإداري المهني). ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء التربية والمدراء الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد وقد بلغ مجموعهم (٢٨٥) فردا حيث كان مجتمع الدراسة نفسه عينة الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث استبانة من إعداده وتحتوي هذه الاستبانة على (٦٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

- « مجال "الإداري العظيم".
- « مجال "الإداري الاجتماعي".
- « مجال "الإداري التنظيمي".
- « مجال "الإداري المهني".

وأهم نتائج الدراسة فقد كانت على النحو التالي: لقد كانت تصورات الإداريين التربويين للاسلوب القيادي السائد في محافظة أربد مرتبة على النحو التالي:

- « أسلوب "الإداري الاجتماعي".
- « أسلوب "الإداري المهني".
- « أسلوب "الإداري التنظيمي".
- « أسلوب "الإداري العظيم".

أي أن الإدارة الإداري الاجتماعي هو الأكثر شيوعا وأن الإدارة الإداري العظيم هو الأقل شيوعا.

وفي دراسة للبستان (١٩٩٩) لقد هدفت إلى التعرف على مدى التباين في السلوك القيادي للمستويات المختلفة للإدارة المدرسية في جميع مراحل التعليم العام، وأهم ملامحها ومعرفة تأثير متغير المنطقة التعليمية، والخبرة، والوظيفة التي يشغلها القيادي ونوع القيادي (ذكر / أنثى)، وذلك للوصول إلى مدى التباين في السلوك القيادي الفعلي. وكانت عينة الدراسة ممثلة بالقياديين في المدرسة، مثل مدير المدرسة أو الناظر، وكيل المدرسة أو مساعد المدير، معلم أول، معلم وشملت العينة (٢٦٥) قيادي.

وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة من إعداد الباحث وتحتوي (٤٢) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسية وهي:

« محور توصيف السلوك القيادي الفعلي.

« محور السلوك القيادي لاتخاذ القرار.

« محور تكيف السلوك القيادي مع القيادات الأخرى.

« محور تفاعل السلوك القيادي مع القيادات الأخرى.

« محور تفاعل السلوك القيادي مع الآخرين.

وأما أهم نتائج الدراسة فقد تمحورت في النقاط التالية:

« توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) في السلوك القيادي

تتوقف على متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة حولي التعليمية

والعاصمة التعليمية.

« توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) في السلوك القيادي

يتوقف على متغير الوظيفة التي يشغلها القيادي لصالح المعلم الأول والناظر.

« توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) في السلوك القيادي

تتوقف على نوع المدرسة لصالح القيادات في المدارس المشتركة (متوسط -

ابتدائي) بدولة الكويت.

أما دراسة آل ناجي (١٩٩٦) والتي هدفت للتعرف على أهم المعايير التي تتحكم

في اختيار الجماعة للقائد الذي يقودها. بالإضافة للتعرف على رد فعل المجموعة

ونوعية استجابتها إذا تغير أسلوب الإدارة. كانت عينة الدراسة ممثلة (١٥) طالبا

من طلاب كلية التربية قسم الدراسات الاجتماعية وأما الأدوات المستخدمة في

الدراسة فهي:

« مقياس نظرية ( $Y-X$ ): وهو عبارة عن (١٥) عبارة على شكل مقياس متعدد

الدرجات يوجد على الطرف الأول عبارات ترتبط بالإدارة الأوتوقراطي وعلى

الطرف الثاني عبارات ترتبط بالإدارة الديمقراطية.

« استبيان أسلوب الإدارة: وهو عبارة عن (٢٠) بندا أمام كل منها خمسة اختيارات

للدلالة على مدى تكرار سلوك القائد.

« القياس السوسيومترى: وفيه وجه سؤال لأفراد العينة على النحو التالي "من

العضو الذي تحب أن يكون قائدا للجماعة"، وطلب من كل فرد أن يسجل

ثلاثة أسماء وتم تحديد القائد من خلال أكثر الأسماء تكرارا.

« مقياس البعد الاجتماعي: ويقيس هذا المقياس مدى بعد الفرد عن الجماعة

والعكس وذلك نتيجة استخدام الإدارة الأوتوقراطي.

وأما أهم نتائج البحث فقد كانت على النحو التالي:

« تتحول استجابة الجماعة من الميل للأسلوب الديمقراطي إلى الإدارة

الأوتوقراطي مع مرور الأعضاء بخبرة التعامل مع الإدارة الأوتوقراطي.

« عند استخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي تزداد المسافة بينه وبين الجماعة.

« يوجد ارتباط موجب بين استخدام القائد للأسلوب الأوتوقراطي وإنجاز

الجماعة لمهامها.

« تقل مكانة القائد في الجماعة عند استخدامه الإدارة الأوتوقراطي مع أعضاء الجماعة.

« أوضحت الدراسة أن أهم المعايير التي تحدد بها الجماعة قائدها هي قوة الشخصية، السن، الثقة بالنفس، إجادة تحقيق الأهداف والعلاقة مع أفراد الجماعة.

مما سبق يتضح خلو الدراسات السابقة من تناول موضوع الأساليب الإدارية التربوية لدى المعلمين كما يدركها الطلاب للكشف عن الصورة الحقيقية للأساليب الإدارية التربوية السائدة في المدارس بدولة الكويت، والذي بدوره يؤدي إلى معرفة أفضل الأساليب الإدارية التربوية التي تحقق لنا أهداف العملية التعليمية التعلمية ومن ثم زيادة فاعلية وتحسين أداء المعلمين.

#### • منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن وذلك للمقارنة بين إدراك الطلاب المتفوقين وغير المتفوقين من الجنسين للأساليب الإدارية التربوية لمعلمي المرحلة الثانوية.

#### • عينة الدراسة:

من حيث الطلبة يمثل عينة الدراسة ١١.٤٪ من مجتمع الدراسة، ولقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٥٧) طالبا وطالبة، بواقع (٢٣٥) طالبا و (٢٢٢) طالبة. أما من حيث المدارس تمثل عينة الدراسة ١١.٧٦٪ من مدارس مجتمع الدراسة، ولقد بلغ عدد هذه المدارس أربع مدارس بواقع مدرستين للبنين ومدرستين للبنات.

#### • أدوات الدراسة:

#### أ- استبانة إدراك الطلاب لأساليب الإدارة التربوية من اعداد صاهود (٢٠٠٠):

قامت الباحثة بالتحقق من أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات " ألفا كرومباخ" و "طريقة التجزئة النصفية" والجدول (١) يبين معاملات الثبات لكل الأساليب الإدارية التربوية.

جدول (١) ثبات "الفاكرومباخ" و"التجزئة النصفية" للأساليب الإدارية التربوية

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرومباخ	الإدارة القيادي التربوي
٠.٨٥	٠.٩١	الديمقراطي
٠.٨٣	٠.٨٥	الأوتوقراطي
٠.٨٢	٠.٨٦	التوجيهي
٠.٨٧	٠.٨٨	الترسلي

كما قامت الباحثة بإجراء صدق الاتساق الداخلي للمقياس والجدول (٢) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأساسية

صدق الاتساق الداخلي	الإدارة القيادي التربوي
٠.٨٧٥	الديمقراطي
٠.٧٧٠	الأوتوقراطي
٠.٨٠٧	التوجيهي
٠.٧٠١	الترسلي

• نتائج الدراسة:

• السؤال الأول:

ما مدى وعي الطلاب بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين (الإدارة الديمقراطية، الإدارة الأوتوقراطية، الإدارة التوجيهية، الإدارة الترسلية)؟

قامت الباحثة في البداية بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعات الدراسة المختلفة في كل أسلوب قيادي، والجدول (٣) يبين تلك المتوسطات والانحرافات المعيارية.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعات الدراسة المختلفة في الأساليب الإدارية الأربع

المجموعة	الجنس	الإدارة الديمقراطية		الإدارة الأوتوقراطية		الإدارة التوجيهية		الإدارة الترسلية	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
العلمي	ذكور	٢٢.٠٨	٤٠.٩٢	١٣.٠١	٤٦.٦١	٨.٢٨	٥٣.٤٦	٩.٣٦	٥٣.٤٦
	إناث	٩٣.٥٢	٢٢.٢٣	١٣.٦٦	٣٩.٠٥	٤١.٣١	٤٣.٨٤	١٣.٧٦	٤٣.٨٤
الأدبي	ذكور	٨٣.٣٥	٢.١٧	٥.٨١	٣٧.٥٢	٥.٥٢	٤٣.٩٤	٨.٢١	٤٣.٩٤
	إناث	٨٢.٨٩	٢.٠٢	٧.٣٧	٣٩.٧٨	٦.١١	٤٩.١٥	٨.٩٣	٤٩.١٥
النوعي	ذكور	٩.٠٠	١٧.٥٨	١٠.٠٩	٤٠.٨١	٧.٦١	٤٢.٨١	٨.٣٧	٤٢.٧٥
	إناث	٨٣.٧٢	١٧.٧٦	٧.٩٧	٤٤.١٨	١٠.٦٠	٤٩.٢٧	٨.٢٩	٤٩.٢٧

يتضح من خلال الجدول (٣) وجود فروق بين الأوساط الحسابية للمجموعات المختلفة في جميع الأساليب الإدارية. وللتعرف على ما إذا لهذه الفروق دلالات إحصائية قام الباحث باستخدام تحليل التباين منوفا.

لقد أظهر تحليل التباين منوفا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب الإدارية مجتمعة بين مجموعات الدراسة (العلمي، الأدبي، النوعي)، (ف = ٣.٠٠٥ = الدلالة = ٠.٠٠٤) وهذا يدعونا إلى فحص الفروق بين مجموعات الدراسة في كل متغير على حدة عن طريق تحليل التباين أنوفا، وحتى يتمكن الباحث من الإجابة على كل سؤال من أسئلة الدراسة الفرعية بصورة منفصلة، قام بتجزئة تحليل التباين أنوفا إلى ثلاثة أجزاء حسب ما تتطلبه أسئلة الدراسة الفرعية.

• السؤال الثاني

هل يختلف وعي الطلاب بأساليب الإدارة التربوية للمعلمين (الإدارة الديمقراطية، الإدارة الأوتوقراطية، الإدارة التوجيهية، الإدارة الترسلية) باختلاف الجنس؟

جدول (٤) تحليل التباين أنوفا للفروق بين متوسطات الذكور والإناث في جميع الأساليب الإدارية

الأساليب الإدارية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الديمقراطي	٦٧٢.٠٩٩	١	٦٧٢.٠٩٩	٢.٦٣	٠.١٠٨
الأوتوقراطي	٣٥.٨٢٤	١	٣٥.٨٢٤	٠.٣٥	٠.٥٥٥
التوجيهي	٤٣٠.٤١٥	١	٤٣٠.٤١٥	٨.٩٤	٠.٠١٧
الترسلي	١١.٣٩٥	١	١١.٣٩٥	٠.١١	٠.٧٣٤

يتضح من خلال الجدول (٤) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في جميع الأساليب الإدارية ما عدا الإدارة التوجيهية والذي أظهر التحليل فيه فروق داله

إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ومن خلال جدول المتوسطات (١) تبين أن هذه الفروق داله لصالح الذكور وهذه النتيجة تدل على أن الذكور أعلى إدراكاً للأسلوب القيادي التوجيهي من الإناث فيما لا يختلف مستوى إدراك كل منهما في بقية الأساليب الإدارية الثلاث.

#### • مناقشة النتائج:

من خلال نتائج السؤال الفرعي الأول في الدراسة الحالية يتبين أن الطلاب لديهم إدراك للأسلوب القيادي التربوي الديمقراطي والإدارة القيادي التربوي التوجيهي أكبر مما لدى مجموعتي الأدبي ودون الأدبي، بينما لم يختلف مستوى إدراك تلك الأساليب بين مجموعتي الأدبي ودون الأدبي.

ويتضح من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية أن الطلاب في التخصص العلمي يتميزون عن الطلاب في التخصص الأدبي بخصال عامة عديدة أثبتتها دراسة رينزوللي (Renzulli) (في : كلنتن، ١٩٩٢)، تتل ويكر Tuttle & Backer (1983) ماسسيه وجانيه Masse & Gagne (1983)، فان تسل بسكا Vantassel- Baska (1988) إلى أن أهم هذه الخصال أنهم يتميزون بسرعة البديهة وسعة الخيال والقدرة على التلاعب بالأفكار والألفاظ، والنقد البناء والتدقيق في التحليل والتعاليق قبل قبولها، والتعبير عما في خواطرهم بوضوح، ويتمتعون بالمرونة في التفكير وكذلك بالعمل في بيئات مختلفة، وهم اجتماعيون لا يفضلون العزلة، وكذلك يشاركون في بعض أو معظم الأنشطة المدرسية والاجتماعية، ويهتمون بأمور الكبار، ويميزون بين الصواب والخطأ وكثيراً ما يبادرون إلى تقييم الأحداث، ولديهم حصيلة كبيرة من المعلومات وعن مواضيع شتى، وسريعوا البديهة وقويوا الذاكرة، نافذوا البصيرة ومحللين للوقائع وسريعوا التوقع للنتائج، وملمون ببعض الأنظمة والقواعد والقوانين التي تساعدهم على وضع التعاميم على الأحداث، وهم حادوا الملاحظة، ويرون الأشياء من زوايا مختلفة، ويقومون بقياس وتحليل الأمور المعقدة إلى عناصر سهل تحليلها، ومدركون لمحيطهم، واعون لما يدور حولهم، وناقدون لذواتهم وللآخرين، وقياديون في مجالات متعددة، يميلون لعدم قبول الأحكام السطحية، وكثيراً ما يستجيبون لما حولهم بوسائل وطرق غير تقليدية، ويميلون إلى التفكير التباعدي، وقادرون على توليد الأفكار، والتعمق في مجال معين، ولديهم القدرة على اكتشاف العلاقات بين المعلومات المتوافرة، ولديهم اهتمامات ومعلومات واسعة.

#### • قائمة المراجع:

##### • أولاً: المراجع العربية:

- آل ناجي، محمد عبد الله (١٩٩٦). التفاعل التنظيمي وأسلوب الإدارة: دراسة تجريبية على عينات من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب الإدارة في جماعة العمل. المجلة التربوية، المجلد العاشر، العدد ٨، الكويت: جامعة الكويت.
- الأمانة العامة للتربية الخاصة (١٩٩٧). منشور برنامج الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.



- الأمانة العامة للتربية الخاصة (١٩٩٧). منشور رعاية ذوي الحاجات الخاصة. وزارة التربية. الكويت.
- باغازي، محمد سالم (١٩٨٤). الأساليب الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة أم القرى.
- البستان، أحمد (١٩٩٩). التباين في السلوك القيادي للمستويات المختلفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد ٦٧. الكويت: جامعة الكويت.
- البقري، أحمد ماهر (١٩٩٨). الإدارة وفعاليتها في ضوء الإسلام. الاسكندرية: راوي للإعلان.
- بلقيس، أحمد، ومرعي، توفيق (١٩٨٥). علم النفس الاجتماعي. الأردن: دار الفرقان.
- بلقيس، أحمد (١٩٩٠). الإدارة وديناميات الجماعة. ورقة عمل. الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية. الأردن.
- تيودوري، جورج (١٩٨٢). تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ. المجلة العربية للبحوث التربوية، العدد الأول.
- جرادات، عزت (١٩٨٥). الإدارة في الإدارة التربوية. مجلة التربية، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، العدد ٧، قطر.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (١٩٩٨). المهبة والتفوق والإبداع. العين: دار الكتاب الجامعي.
- جوهر، صلاح الدين (١٩٧٤). المدخل في إدارة وتنظيم التعليم. دار الثقافة القاهرة.
- حسان، حسن محمد، والصيد، عبد العاطي أحمد (١٩٨٦). البناء العملي لأساليب الإدارة التربوية وعلاقتها هذه الأساليب بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية). رسالة الخليج العربي، العدد ١٧ الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- حسين، سيد حسن (١٩٦٩). دراسات في الإشراف التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الحمد، زياد (٢٠١). الفروق في المهارات الإدارية بين المتفوقين وغير المتفوقين، دراسة على عينة من طلبة المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي. مملكة البحرين.
- حواشين، زيدان نجيب، وحواشين، مفيد نجيب (١٩٨٩) تعليم الأطفال الموهوبين. دار الفكر. عمان. الأردن.
- رينزولي، جوزيف، وآخرون (١٩٧٨) تعريب: عبد الرحمن نور الدين كلنتن (١٩٩٢). مقياس تقييم الصفات السلوكية للطلبة المتميزين. جامعة الخليج العربي. البحرين.
- زهران، حامد عبد السلام (١٩٨٧). علم النفس الاجتماعي. عالم الكتب. القاهرة.
- زهران، حامد عبد السلام (٢٠٠٠) علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب.
- زويلف، مهدي حسن، والعضايلة، علي (١٩٩٦). إدارة المنظمة. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- السرور، ناديا (١٩٩٨). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- سلام، عازة محمد (١٩٩١). القدرة الإدارية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد الرابع، العدد ٣، مصر: جامعة المينا.
- شوقي، طريف (١٩٩٣). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشيخ، عبد الله محمد (١٩٩٤). وجهة نظر في إعداد المعلم وتدريبه في ضوء برامج التنمية الشاملة. المؤتمر التربوي الثالث والعشرون. جمعية المعلمين الكويتية. الكويت.

- الصائغ، محمد حسين، وحسين، محمود عطا (١٩٩٤). أساليب الإدارة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٦، الرياض: جامعة الملك سعود.
- صالح، نزار رشاد (١٩٩٧). تصورات الإداريين التربويين لاسلوب الإدارة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن. جامعة اليرموك.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، محمد (١٩٩٨) دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلم الصفي في دولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، لبنان.
- العمارة، محمد حسن (٢٠٠١). مبادئ الإدارة المدرسية. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الفريج، سعاد، والسعدون، حمود، وعبيد، وليم (١٩٩٦). مشروع تكنولوجيا المعلومات لمدارس الكويت المتوسطة. مجلة التربية. وزارة التربية. الكويت.
- قنديل، يس عبد الرحمن (١٩٩٨). التدريس وإعداد المعلم. دار النشر الدولي. الرياض.
- كريم، محمد أحمد، وعبد الحميد، صالح، والنايه، نجاة عبد الله، والشهيل، عبد الرحمن (١٩٩٥). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. الطبعة الثانية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الكعبي، سعد (١٩٩٨). أساليب الإدارة المدرسية كما يدركها المعلم في علاقتها باتجاهه نحو التفكير الإبداعي في المرحلة الابتدائية بالنظام التعليمي العام بدولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين. جامعة الخليج العربي.
- كلالدة، ظاهر (١٩٩٧). الإدارة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (١٩٨٢). الإدارة الإدارية. الطبعة الثانية. دار العلوم للطباعة والنشر. الرياض.
- كنعان، نواف (١٩٨٥). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- مرسي، محمد منير (١٩٧٦). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب. القاهرة.
- المطيري، حزام (١٩٩٧). الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- معايجيني، أسامة (١٩٩٨). المناهج الفارقة للمتفوقين والموهوبين بين الواقع والمأمول. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الإقليمي الأول للموهوبين. المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين. جامعة الإمارات العربي.
- المغدي، الحسن (١٩٩٦). أثر الأساليب الإدارية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية. مجلة مركز البحوث التربوية، العدد ٩، السنة الخامسة، قطر.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٤). الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التربوية. الرياض: مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- مليكة، لويس كامل (١٩٨٩). سيكولوجية الجماعات والإدارة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- مليكة، لويس (١٩٧٠) قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية. المجلد الثاني. القاهرة: الهيئة العامة للتأليف والنشر.
- نبراي، يوسف، ويحيى، علي محمد (١٩٨٧). العلاقة بين القدرة على الإدارة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري ووكلاء المدارس في دولة الإمارات العربية. حولية كلية التربية، العدد ٢. جامعة الإمارات العربية.

- Addison, L. (1985). *Leadership Skills Among the Gifted and Talented*. Clearing house on handicapped and gifted children, Reston, va.
- Air Force Leadership. (1985). *Department of the Air Force*. USA.
- Air University (1985). *Handbook of the Leadership of People*. USA: Alabama.
- Barclas, A. (1960). Leadership: Man and Function. *Administrative Science Quarterly*, 5.
- Bitsa, M (1994). Determinants and Effects of the Structural, Human Resource, Political and Symbolic Leadership Styles of School Principals. *Dissertation Abstract International*, University of California, 56 (03).
- Burt, C. L. (1962). The Psychology of Creative Ability. *British Journal Of Educational Psychology*. Vol. 32.
- Clark, B. (1992). *Growing Up Giftedness*. (4th ed.) New York: Macmillan Publishing Company.
- Cooper, J.B and McGough, J.L (1963). *Leadership: Integrating Principles of Social Psychology*. New York: Schenkman.
- Feither, F. C.. (1972). A study of principal leader Behavior and contrasting organizational environment. Paper presented at American Educational Research Association Annual Meeting, computer: pennsylvania university state (USA). 5th Chicago Illinois.
- Fielder, F. E. (1979). Contingency Theory of Leadership. *Management Development Journal*.
- Fielder, F.E. (1972): Personality and Situational Determinants of Leader Behaviour in E.A. Fliesman and J.G. Hunt (eds) *Current Development in the Study of Leadership*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University.
- Gallagher, J. J. (1974). Reaching Assistance: A new device for quality educational service for the gifted. *TAG new letter*. Vol. 16.
- Giueck, W. E. (1980). *Management*. USA: Illinois, Dryden Press.
- Good, Carter. V. (1973). *Dictionary of Education*. (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Heresy, p. and Blanchard (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed) ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY: prentice Hall.

- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. Training and development Journal.
- Himphill, J. (1960). Administration as Problem Solving, in Campbell, Romld et al, (ed) Introduction of Educational Administration, Alven and Bacon, Boston, p.16.
- Hoy, W. and Cecil, G.M. (1982). Educational Administration Theory and Practice. Second Edition, Random House. New York.
- Hudson, C. (1955). Organization and Management Theory and Practice. Washington: American University Press.
- Ivancevich, J. M. and Others (1977). Organizational Behavior and Performance. California: Good Year Publishing Company. Inc.
- Jim, K. (1985). Dimensions of Leadership. Alabama: Air University.
- Killian, R. (1966). Managers must lead, American Management Association, inc, Newark.
- Koontz and Adonnil (1964). Principles of Management. New York: McGraw – Hill Book Co.
- Likert, R. (1961). New Pattern Management. New York: McGraw-Hill, Book Co.
- Lindsey, M. (1980). Training Teachers of the Gifted and Talented. Newark: teacher college. Columbia University.
- Lippitt, G.L. (1987). Entrepreneurial Leadership: Performing Art. The journal of creative behaviour, 21(3), Buffalo (USA), The creative education foundation, Inc.
- Lomonaco, C. (1996). The Relationship Between Leadership Styles of Georgia Elementary School Principals and Selected Variables. Dissertation Abstract International. Georgia Southern University, 57 (09).
- Masse, P. and Gagne, F. (1983). Observation of Enrichment and Acceleration. In face to face with Giftedness. Eds. Bruce M. shore et al.
- Massie, J. (1987). Essentials of Management. USA Prentice Hall. New York.
- Mayoon, R. A. (1979): Linkous. S.W. The principal and effective staff morale, NASSP, Bulletin, 63, 20-28.
- Military Leadership (1983). Headquarter Department of Army. Washington DC.

- Nais, J. (1980). Leadership styles and job satisfaction in primary schools. In: bush, T.e. t. all (Eds).
- Palmar, R (1995). The Relationship Between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness. Dissertation Abstract International. The University of Mississippi (0131), (56/09).
- Parke, B. (1989) Gifted students in regular classrooms. Boston, MA: Allyn and Beacon.
- Penny, A. (1996). The Relationship Leadership Styles and Personality Types of Texas Elementary Administrators. Dissertation Abstract International. University of North Texas, 57 (04).
- Perry, C.M. (1976): The Relationship Between Teacher Moral and the Principals Attempts to Improve Teacher Performance. Dissertation Abstracts International, 37, 4038A.
- Pfiffner and Presthus (1967). Public Administration. New York: Roland Press Co.
- Renzulli, J. S. (1979). What Make Giftedness? Are examinations of the definition of the Gifted and Talented. Ventura County Superintendent of School Office.
- Renzulli, J.S. (1981). Identifying Key Features in Programs for the Gifted. Psychology and education of the gifted (3rd ed.) New York: Irvington.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership A Survey of Theory and research. New York: the Free Press.
- Tannenbaum, A. J. (1983). Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives. New York: Macmillan.
- Tuttle, F. B. and Becker, L.A. (1983). Characteristics and Identification of gifted and Talented Students. (2nd ed.) Washington DC: National Education Association.
- Vantassel-Baska, J. (1979). A need Assessment For Gifted Education. Journal For the Gifted. Vol. (2) n (3).
- Vantassel-Baska, J. (1988). Curriculum For the Gifted: Theory, Research and Practice. In Comprehensiveness Curriculum for Gifted Learners, Eds. Joyce Van Tassel – Baska et al. Allyn and Bacon, Inc.

