أراء معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي محافظة تعز حول أساليب الإدارة المدرسية المتبعة بمدارسهم(دراسة ميدانية)

د. محمد سعيد محمد الحاج
رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية
جامعة تعز

مقدمة :

يعتبر الإداريون بصفة عامة أهم الفئات العاملة في مجتمعات العصر الحديث فعلى درجة كفاءتهم وإعدادهم والتزامهم الخُلقي يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها .

ويتوقف نجاح أي شاط اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي على درجة كفاءة الإدارة، وكلما كانت الإدارة على كفاءة عالية كانت درجة نجاح النشاط كبيرة ، فالإدارة هي عملية هامة ولازمه للفرد والجماعة[1] ، والإدارة في ميدان التربية والتعليم تعتبر من المجالات الحديثة نسبياً التي تطور مفهومها تطوراً سريعاً في الربع الأخير من القرن المنصرم .

وتشكل الإدارة المدرسية في النظام التعليمي حجر الزاوية فهي تعتبر الانطلاقة الرئيسية والأساسية لتحقيق الأهداف التربوية. لذلك فإن اختيار مدير المدرسة لأسلوب معين تحيطه عوامل عدة منها القيم التي يؤمن بها في إدارة مرؤوسيه ، ومدى إيمانه بكفاءتهم ، وتصوره لدرجة تحملهم للمسئوليات.

وإن التعرف على الأسلوب الإداري الذي يتبعه مديرو المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة تعز من وجهة نظر المعلمين ، ومن وجهة نظر مدراء المدارس أنفسهم ، ومدى الاختلاف بين وجهات النظر بينهما ، يؤثر تأثيراً إيجابياً في إصلاح الإدارة المدرسية وتحديثها وصولاً إلى تطوير النظام التعليمي في اليمن و وصولاً إلى تحقيق ما ترمي إليه الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي من تعزيز القدرة الإدارية والتعليمية للقيادات التربوية في المحافظات والمديريات اليمنية.

مشكلة الدراسة :

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- ما أهم أساليب الإدارة المدرسية المتبعة في مدارس التعليم الأساسي في اليمن ؟
- ما طبيعة أراء معلمي مدارس التعليم الأساسي حول هذه الأساليب ؟
- ما طبيعة أراء مديري مدارس التعليم الأساسي حول هذه الأساليب ؟
- هل يوجد اختلاف بين أراء معلمي مدارس التعليم الأساسي وبين أراء مديري المدارس ؟

---

[1] أحمد إسماعيل حجي : تربية الإنسان وتعليمة ، مدخل إلى دراسة التربية والعلوم التربوية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 ص 211 .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على أساليب الإدارة المدرسية المتبعة في المدارس اليمنية .

2- التعرف على أراء معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في اليمن حول الأساليب الإدارية المتبعة في مدارسهم .

3- معرفة مدى الاختلاف بين أراء المعلمين ومديري مدارس التعليم الأساسي حول هذه الأساليب.

4- الوصول إلى بعض المقترحات التي تساهم في إصلاح الإدارة المدرسية وتطويرها في اليمن .

المنهج المستخدم :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة ويحللها وصولاً إلى وضع مقترحات لتطويرها .

أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة حيث تتكون هذه الاستبانة من مجموعة من الصفات الخاصة بمدير المدرسة وتنتمي هذه الصفات إلى ثلاثة أساليب هي الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الفوضوي .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على معلمي ومديري المدارس الأساسية في محافظة تعز.

الحدود الزمانية : تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة خلال شهري فبراير ومارس من عام 2005م.

عينة الدراسة :

اختار الباحث الطلاب الدارسين بمركز التطوير والتأهيل التربوي بجامعة تعز ليكونوا عينة الدراسة فهم يمثلون مجتمع العينة من معلمين ومديري مدارس وهم من جميع المديريات في المحافظة.

مصطلحات الدراسة :

التعليم الأساسي : ترى وزارة التربية والتعليم اليمنية أن التعليم الأساسي يمثل أساساً لبناء الأجيال من حيث إكسابهم المهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير قدراتهم الذاتية ، ويعتبر أساساً لبناء الوحدة الوطنية ( )

مدير المدرسة : هو الرئيس المباشر لمدرسته التي هي وحدة التعليم ، والتي لا يكون للتعليم كيان إلا بها.

(1) محمد سعيد الحاج : التخطيط للتعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، القاهرة 1993م

الدراسات السابقة :

من أهم الدراسات السابقة التي تمت في مجال أساليب الإدارة المدرسية أو أنماط القيادة التي يتبعها مديرو المدارس أثناء مزاولة عملهم في مدارسهم ما يلي:-

1- دراسة عبد الرحمن الأحمد وآخرون ، الكويت (1985) (١)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط أساليب الإدارة المدرسية المتبعة بمراحل التعليم العام في دولة الكويت.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الأسلوب الديمقراطي هو أفضل الأساليب المرغوب تطبيقها لدى عينة البحث باعتباره يوفر أفضل الظروف لممارسة ونجاح العملية التعليمية إلا أن هذه الدراسة إشارة إلى أنه على الرغم من ذلك فإن هذا الأسلوب لا يتم تطبيقه في معظم المدارس ، بسبب تخوف مديري المدارس من مشاركتهم عملية القرار.

2 -دراسة نعيم جعنبيني (1999) : (٢)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أنماط التنشئة الاجتماعية عند المعلمين كما يدركونها، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود موقف إيجابي عند أفراد العينة نحو الأسلوب الديمقراطي يليه الأسلوب الطبيعي الحرثم الأسلوب التسلطي وكلما زاد المؤهل العلمي لدى أفراد العينة زاد الاتجاه نحو الأسلوب الديمقراطي .

3- دراسة جون جودلاد (1984) : (٣)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أفضل الأنماط التي تدار بها المدرسة الناجحة ، وأسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن المدارس الجيدة هي التي تتصف بالقيادة الرشيدة والتي تعالج مشاكلها بالأسلوب الديمقراطي الذي يعمل على التعاون بين المعلمين والإدارة والتلاميذ، ويعمل على زيادة العلاقة بين المدرسة والأسرة التي ينتمي إليها التلميذ .

4- دراسة الهام فراج (2001) : (4)

---

(1) عبد الرحمن الأحمد وآخرون : دراسة أنماط وأساليب الإدارة المدرسية بمراحل التعليم العام في الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، 1985م

(2) نعيم جعنبني : أماط التنشئة الاجتماعية في المدرسة كما يراها معلمو المدرس الأساسية .الرسمية في محافظة (مأدبا) مجلة العلوم التربوية ، المجلد 26، العدد (1) عمان ، 1999

(3) Thon . God lad : Aplaca Called School – Prospects For the Future; Study of – Schooling in the United States , New York Me , Grew – Hill Book , Co . 1984

(4) إلهام عبد الحميد فرج : برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك الديمقراطي والتفاعل الاجتماعي للمعلم العربي ، الديمقراطية والتربية في الوطن العربي ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2001

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الأسلوب الديمقراطي للمعلم العربي داخل الحجرات " الفصل " وإلى عمل برنامج مقترح لتنمية الأسلوب الديمقراطي للمعلم العربي وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:-

1. التأكيد على أهمية القيم الديمقراطية وتدريب المعلمين عليها.
2. تدريب المعلمين والتلاميذ على الأنشطة التي تؤدي إلى السلوك الديمقراطي.

تحليل الدراسات السابقة :

أجمعت الدراسات السابقة على وجود تنوع في الأساليب الإدارية المتبعة في المدارس إلا أن جميعها أكدت على أن الأسلوب الديمقراطي هو الأفضل لما يتميز به من خصائص تتعلق بالتعاون بين جميع العاملين في المدرسة بطريقة ديمقراطية ،الأمر الذي يقوم بتطوير وتحسين العملية التعليمية .

فروض الدراسة :

مما سبق يمكن افتراض الفروض التالية :-

1- يرى معظم مديرو المدارس أنهم يمارسون الأسلوب الديمقراطي في مدارسهم .
2- يرى معظم المعلمون أن الأسلوب الديكتاتوري هو الأسلوب الأكثر ممارسته في المدارس اليمنية .
3- هناك نسبة كبيرة من المعلمين يرون أن الأسلوب الفوضوي يمارس في مدارسهم.

خطوات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على الخطوات التالية:

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها.

ثانياً: أساليب الإدارة المدرسية .

ثالثاً:الدراسة الميدانية وإجراءاتها .

رابعاً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

ثانياً : أساليب الإدارة المدرسية :

تتحدد الأساليب الإدارية المدرسية بالآتي: (١)

1- الأسلوب الإخباري : وهو الذي يقوم فيها المدير باتخاذ القرارات وإعلانها على مرؤوسين لتنفيذها دون متابعة .
2- الأسلوب الإقناعي : وفيه يتخذ المدير قراراته ثم يحاول إقناع مرؤوسيه بها متوقعاً المقاومة من قبل المعلمين.
3- الأسلوب التشاوري : وهو الأسلوب الذي لا يتخذ قرار إلا بعد عرض المشاكل على كل الأعضاء ثم يستمع لكل رأي ثم يكون القرار صادر من مجموعة من الأفراد .

(1) بدر سعيد الأغبري : إصلاح التعليم وتطويره في اليمن ، دار الكتب ، صنعاء 2003 ، ص90

4- الأسلوب الجماعي : وهو الأسلوب الذي يعد فيه المدير نفسه عضواً في جماعة ويكون اتخاذ القرارات فيه مسئولية جماعية.

وهناك ثلاثة أساليب مشهورة ومعروفة في الإدارة المدرسية هي:

1- الأسلوب الديمقراطي :

وهو الأسلوب الذي يتسم بإشراك المدير للمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونهم والمتعلقة بشئون العملية التعليمية في مناخ يسمح لهم بالتعبير الحر ، وفيه يتم تفويض المدير لبعض من صلاحياته لمرؤوسيه واشتراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل . (١)

وفي ظل هذا الأسلوب يتصف المدير بما يلي :

- يتجنب المحسوبية والمجاملة في العمل .
- يفتح كل قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه .
- يشرك الجميع في اتخاذ القرار والرأي النهائي تحدده الأغلبية .
- قادر على التنسيق بين وحدات العمل والترابط داخل المدرسة .
- يسمح بأقصى حرية للفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم .
- ينال احترام المجتمع المحلي.
- ينال رضا مرؤوسيه.

2- الأسلوب الديكتاتوري (التسلطي)

وهو الأسلوب الذي يتميز بإنفراد المدير في اتخاذ القرارات دون الأخذ بآراء المعلمين والتلاميذ وتكون العلاقة بين المدير ومرؤوسيه تتسم الخوف ، واتباع التعليمات دون مناقشة ومن ثم ينعدم فيه جو الحرية وتكون جميع الصلاحيات في يد المدير (2)

وفي ظل هذا الأسلوب يتصف المدير بما يلي:

- لا يعطي كثيراً من الحرية في العمل لمرؤوسيه .
- يستخدم سلطة القانون بداع أو بغير داع.
- ملتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها.
- صارم في تعاملاته مع الآخرين.
- يكثر من التهديد والوعيد .
- لا يؤمن بمبدأ التفويض في السلطة.
- يكثر من التلويح باستخدام سلطاته.

3- الأسلوب الفوضوي (التسيبي)

---

(1) عبد العاطي الصياد وأحلام رجب : الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم ، التربية والتنمية ، السنة الأولى العدد (1) ، القاهرة ، 1992، ص ،56.

(2) المرجع السابق ، ص، 57

ويكون المدير فيه سلبياً لا أثر لوجود ، وللأفراد أن يعملوا ما يريدونه دون أي تدخل منه ودون توجيه أو إرشاد من قبل المدير بل وعدم تدخله في شئونهم وفي ظل هذا الأسلوب يتصف المدير بما يلي :[1]

- يعتبر أن الضبط مقيد لحرية التلاميذ.
- لا يرى ضرورة لإنجاز الأعمال والواجبات في وقتها.
- لا يرى ضرورة لمتابعة حضور وغياب المعلمين والتلاميذ .
- لا يرى ضرورة لمدح التلاميذ والمعلمين والإشراف عليهم .
- يرى أنه لا داعي لمعاقبة المعلمين والتلاميذ المقصرين .
- يرى أنه لا داعي لأن يتدخل المعلم في حل مشكلات تلاميذه .
- يؤمن بأن من حق التلميذ ممارسة حريته المطلقة داخل المدرسة.
- يفضل عدم معارضة أو توجيه المعلمين والتلاميذ .

ثالثاً : الدراسة الميدانية وإجراءاتها :

للتحقق من صحة الفروض قام الباحث بإجراء الخطوات والإجراءات التالية :-

1- عينة الدراسة :

اختار الباحث عينة دراسية من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة تعز من الملتحقين ببرنامج تأهيل معلمي ومديري مرحلة التعليم الأساسي للمستوى الجامعي ، بمركز التأهيل والتطوير التربوي جامعة تعز .

وقدتم تطبيق الاستبانه على العينة المختارة أثناء الدراسة في العام الجامعي 2005/2004م الفصل الدراسي الأول حيث يقوم الباحث بتدريس أفراد العينة .

وقد كانت العينة الأصلية والنهائية والمستبعدة كما يلي:

جدول رقم (1)يوضح عينة الدراسة الأصلية والنهائية والمستبعدة

البيان	العينة الأصلية	العينة المستبعدة	العينة النهائية
المعلمون	262	16	246
مديرو المدارس	35	6	29
إجمالي	297	22	275

2- أدوات البحث :

قام الباحث بإعداد (استمارة أساليب الإدارة المدرسية) بهدف استخدامها في الدراسة الحالية على أساس الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وتمثلت خطوات الإعداد فيما يلي:

---

(1) أحمد إسماعيل حجي : تربية الإنسان وتعليمه ، مرجع سابق ، ص 289

أ- اختار الباحث أساليب الإدارة الأكثر شيوعاً واستخداماً في مدارس اليمن وذلك من خلال الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت هذا الموضوع ، ومن خلال التجربة الشخصية للباحث الذي عمل في مجال الإدارة المدرسية لمدة ثمان سنوات .

وتم وضع عدد (10) عبارات لكل أسلوب رأى الباحث أنها تنتمي إليه .

ب- تم عرض الاستمارة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين في جامعة تعز ، ويوضح الجدول التالي عددهم وتخصصاتهم .

جدول رقم (2)يوضح عدد المحكمين وتخصصاتهم

التخصص	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجموع
أصول تربية	-	1	4	5
إدارة تربوية	-	1	2	3
علم نفس	-	1	5	6
مناهج	-	2	8	10
المجموع	-	5	19	24

وذلك بهدف إبداء الرأي حول :-

- مدى انتماء كل عبارة للأسلوب التابعة له .
- ما إذا كانت العبارات موجبة أو سالبة .
- إضافات عبارات أخرى يمكن إضافتها .

وقد قام بعض المحكمين بإعادة صياغة بعض المقررات ، واستبعد بعضهم بعضها لعدم انتمائها ، واتفق معظمهم على تلك العبارات الواردة في الاستمارة .

جـ - قام الباحث بحساب ثبات المقياس لكل أسلوب على حدة باستخدام إعادة الاختبار حيث تم إعادة الاختبار على عدد (50) معلماً و(10) مديري مدرسه ، بفاصل زمني قدره شهر واحد ، إذ تم التطبيق الأول في 2005/2/5م والثاني في 2005/3/5م.

وتم إيجاد معاملات الارتباط بين درجتي الأفراد في المقياس في التطبيقين لكل أسلوب على حدة وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3)يوضح معامل ثبات كل أسلوب من الأساليب الثلاثة بطريقة إعادة الاختبار

الأساليب		التطبيق ا لأول	التطبيق الثاني	معامل الثبات
الديمقراطي	م	6.6	6.1	0.730
	ع	2.6	2.05	
الديكتاتوري	م	3.6	3.4	0.70
	ع	1.6	1.6	
الفوضوي	م	7.5	6.9	0.750
	ع	2.4	2.2	

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات دالة عند مستوى 0.01

د- قام الباحث بحساب الصدق الذاتي لكل أسلوب من الأساليب الثلاثة ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات لكل أسلوب حيث :

معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات

والجدول التالي يوضح الصدق الذاتي لكل أسلوب من الأساليب الثلاثة بطريقة إعادة الاختبار

جدول رقم (4)يوضح الصدق الذاتي لكل أسلوب

الأسلوب	معامل الثبات	الصدق الذاتي
الديمقراطي	0.73	0.85
الديكتاتوري	0.70	0.84
الفوضوي	0.75	0.86

هـ - ونتيجة الخطوات السابقة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحتوي على(30) فقرة لكل أسلوب من الأساليب الثلاثة (10) فقرات تم توزيعها بطريقة عشوائية كما يلي:-

- عبارات الأسلوب الديمقراطي هي : 2، 3، 6، 12، 14، 15، 17، 23، 27، 29.
- عبارات الأسلوب الديكتاتوري هي : 1، 8، 9، 10، 11، 18، 19، 21، 28، 30 .
- عبارات الأسلوب الفوضوي هي: 4، 5، 7، 13، 16، 20 ، 22، 24، 25، 26 .

ثالثاً: نتائج الدراسة وتفسيراتها :

باستخدام النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة قام الباحث بالتحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي :-

1- نتائج الفرض الأول وتفسيرها :

قام الباحث بحساب النسبة المئوية لعبارات الأسلوب الديمقراطي وإجابات أفراد العينة ومن ثم تفسيرها وذلك كما يلي :-

جدول رقم(5)يوضح إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات الأسلوب الديمقراطي

أفراد العينة	المعلمـــون ن= 246				المديـــرون ن= 29			
رقم الفقرة	نعم	٪	لا	٪	نعم	٪	لا	٪
2	126	51	120	49	14	48	15	52
3	76	31	170	69	22	76	7	24
6	126	51	120	49	15	52	14	48
12	124	50	122	50	23	85	6	20
14	56	23	190	77	23	85	6	20
15	90	27	156	63	21	72	8	28
17	86	23	165	67	24	83	5	17
23	100	41	146	59	20	69	9	31
27	76	25	160	65	22	76	7	24
29	110	45	136	55	21	72	8	28

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:-

1- إن 69٪ من المعلمين يرون أن مديري مدارسهم لا يفتحون كل قنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم ، بينما يرى 76٪ من مديري المدارس بأنهم يقومون بفتح قنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم .

2- إن 80٪ من مديري المدارس الأساسية في اليمن يرون أنهم يقومون بإشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار، والرأي النهائي تتخذه الأغلبية ، بينما 50٪ من المعلمين لا يرون ذلك من مديري مدارسهم .

3- إن 80 ٪ من مديري المدارس يرون أنهم يقومون بمطالبة مرؤوسيهم بالأعمال التي تؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والوقت والمال ، بينما أكد 77٪ ممن المعلمين أنهم لا يرون ذلك في مديريهم.

4- أكد 83٪ من مديري المدارس أنهم قادرون على التنسيق بين وحدات العمل والترابط داخل المدرسة ، بينما رأى 67٪ من المعلمين غياب هذه الصفة عن مديري مدارسهم .

5- يرى 76٪ من مديري المدارس أنهم ينالون رضا مرؤوسيهم ، بينما يرى 65٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم لا ينالون هذا الرضا .

ب- نتائج الفرض الثاني :-

باستخدام النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة لعبارات الأسلوب الديكتاتوري قام الباحث بتحليل الفرض الثاني للدراسة كما يوضحه الجدول التالي :-

جدول رقم (6) يلاحظ من الجدول السابق ما يلي :-

إن 67٪ م المعلمين يرون أن مديري مدارسهم لا يعطونهم كثيراً من الحرية في العمل ، بينما

أفراد العينة	المعلمـــون ن= 246				المديـــرون ن= 29			
رقم الفقرة	نعم	٪	لا	٪	نعم	٪	لا	٪
1	166	67	80	33	8	28	21	72
8	172	70	74	30	7	24	22	76
9	161	65	85	35	9	31	20	69
10	180	73	66	34	8	28	21	72
11	186	76	60	24	7	24	22	76
18	124	50	122	50	13	45	16	55
19	126	51	120	49	14	48	15	52
21	170	69	76	31	9	31	20	69
28	170	69	76	31	7	24	22	76
30	190	77	56	23	9	31	20	69

ويلاحظ من الجدول السابق مايلي:

1- إن 67٪ من المعلمين رون أن مديري مدارسهم لا عطونهم كثراً من الحرية في العمل ، يرى 72٪ من مديري المدارس أنهم يمارسون هذه الصفة .

2- يرى 74٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم يستخدمون سلطة القانون بداع أو بغير داع ، بينما يرى 76٪ من مديري المدارس أنهم لا يمارسونها .

3- يرى 65٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم يلتزمون بحرفية الإجراءات ولا يحيدون عنها ، بينما يرى 69٪ من مديري المدارس أنهم لا يلتزمون بحرفية الإجراءات .

4-يرى 66٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم لا يصدرون لهم الأوامر والتعليمات مطبوعة ولا يوزعونها عليهم ، بينما يرى 72٪ من مديري المدارس أنهم يقومون بذلك .

5-إن 69٪ من المعلمين يرون أن مديري مدارسهم لا يؤمنون بمبدأ التفويض في السلطة ، بينما يرى 76٪ من مديري المدارس أنهم يؤمنون بهذا المبدأ .

6- يرى 77٪ من المعلمين بأن مديري مدارسهم يكثرون من التهديد والوعيد ، بينما يرى 69٪ من مديري المدارس بأنهم لا يقومون بهذه الصفة .

جـ- نتائج الفرض الثالث :-

باستخدام النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة لعبارات الأسلوب الفوضوي قام الباحث بتحليل الفرض الثالث للدراسة كما يوضحه الجدول التالي :-

جدول رقم (7)يوضح إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الأسلوب الفوضوي.

أفراد العينة	المعلمـــون ن= 246				المديـــرون ن= 29			
رقم الفقرة	نعم	٪	لا	٪	نعم	٪	لا	٪
4	190	77	56	23	6	20	23	80
5	156	63	90	27	5	17	24	83
7	153	55	93	45	8	28	21	72
13	166	67	80	23	7	24	22	76
16	162	66	84	24	6	20	23	80
20	180	73	66	27	8	28	21	72
22	170	69	76	31	7	24	22	76
24	156	63	90	27	21	72	8	28
25	156	63	90	27	8	28	21	72
26	100	41	146	59	7	24	22	76

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي :-

1- يرى 77٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم يعتبرون أن الضبط مقيداً لحرية التلاميذ والمعلمين ، بينما يرى 80٪ من مديري المدارس أن الضبط لا يعتبر مقيد لحرية التلاميذ والمعلمين .

2- يرى 63٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم لا يرون ضرورة لمتابعة حضور وغياب العاملين بالمدرسة والتلاميذ ،بينما يرى 83٪ من المديرين أن متابعة حضور التلاميذ والمعلمين ضرورة .

3- إن 80٪ من مديري المدارس يرون أن هناك ضرورة لإنجاز الأعمال والواجبات في وقتها ، بينما يرى 66٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم لا يرون ضرورة لإنجاز الأعمال والواجبات في وقتها.

4- يرى 69٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم غامضون في إصدار تعليماتهم وتوجيهاتهم ، بينما يرى 76٪ من مديري المدارس أنهم عكس ذلك تماماً .

5- يرى 72٪ من مديري المدارس أنهم لا يرون ضرورة لمعاقبة مرؤوسيهم ، ويرى 63٪ من المعلمين أن مديري مدارسهم لا يرون ضرورة لهذه المعاقبة .

وهذه العبارة اتفق عليها المعلمون والمديرون وذلك بسبب عدم رغبة مديري المدارس بمعاقبة مرؤوسيهم أو عدم فهم مديري المدارس لهذه العبارة .

6- إن 59٪ من المعلمين يرون أن مديري مدارسهم يقومون بالأعمال دون تخطيط مسبق ، بينما يرى 76٪ من مديري المدارس أنهم يقومون بهذا التخطيط .

مما سبق يمكن الوصول إلى النتائج التالية :

1- إن هناك نسباً متقاربة في إجابات المعلمين ومديري المدارس لبعض الفقرات ويعود ذلك إما لمجاملة المعلمين لمديريهم أو لعدم فهم بعض المعلمين والمديرين لبعض العبارات .

2- إن هناك تبايناً واضحاً في بعض الإجابات لدى أفراد العينة من معلمين ومديري مدارس ويعود ذلك إلى رغبة المعلمين في تشخيص الصفات الحقيقية لمديري مدارسهم وإلى الرغبة الشديدة لمديري المدارس بالدفاع عن الذات .

3- إن أغلبية مديري المدارس يرون أنهم يمارسون الأسلوب الديمقراطي في مدارسهم وهذا يؤكد الفرض الأول من الدراسه .

4- أن أغلبية المعلمين يرون أن الأسلوب الذي يمارس في إدارة مدارسهم هو الأسلوب الديكتاتوري ، وهذا يؤكد الفرض الثاني من الدراسة .

5- أن هناك نسبة كبيرة من المعلمين يرون أن الأسلوب الفوضوي يمارس في إدارة مدارسهم ، وهذا يؤكد الفرض الثالث من الدراسة .

6- يؤكد صحة هذه النتائج الدراسات والبحوث التي تمت في اليمن (حديثاً) والتي أكدت على أن الإدارة المدرسية في اليمن تعاني جملة من أوجه القصور والضعف منها : ضعف التأهيل العلمي لمديري المدارس ، وقلة الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية وأن معظم مديري المدارس في التعليم العام باليمن هم من حملة المؤهل الثانوي حيث يبلغ عددهم (5224) معلماً ومعلمة وهو ما يمثل نسبة 51.33٪ من إجمالي مديري المدارس العامة في اليمن [١]

وأن من يديرون مدارس الجمهورية اليمنية دون المستوى الجامعي قد بلغت نسبتهم 81.14٪ من إجمالي المدارس في اليمن [٢]

وهذا يؤكد صحة فروض الدراسة والنتائج التي توصلت إليها ، إذ كيف يمكن أن نتوقع من هؤلاء إدارة مدرسية تمارس الأساليب الحديثة في الإدارة ، وهم لا يحملون مؤهلات جامعية وتربوية ويتصفون بهذا الضعف والتأهيل العلمي فهم نتيجة لذلك يمارسون الأسلوب الديكتاتوري والأسلوب الفوضوي أكثر من استخدام الأسلوب الديمقراطي لأنهم لا يرغبون في

---

(1) الجمهورية اليمنية : المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية التقرير الإستراتيجي اليمني ، صنعاء ، 2004، ص 187

(2) المرجع السابق ص 188

استخدام الأسلوب الديمقراطي الذي يجعل من المعلمين والذين هم من خريجي الجامعات يشاركونهم قراراتهم خوفاً من إحلالهم بديلاً عنهم .

مقترحات الدراسة :-

ومن النتائج السابقة وتفسيراتها تقترح الدراسة ما يلي :

1- ضرورة أن تركز برامج إعداد وتدريب مديري المدارس في التعليم الأساسي على الأسلوب الديمقراطي الذي يراعي العلاقات الإنسانية بين الأفراد .
2- يجب أن تتبنى كليات التربية في اليمن تنفيذ دورات تدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس ووكلائهم والمرشحين للإدارات المدرسية مستقبلاً يتم التركيز فيها على أساليب الإدارة المدرسية والأسلوب الديمقراطي بشكل خاص .
3- تطبيق اللائحة المدرسية وتنفيذ ما جاء فيها من شروط عند تعيين مديري المدارس وخاصة شرط الحصول على المؤهل الجامعي التربوي .
4- يجب أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعمل دراسات ميدانية مسحية لمديري المدارس الذين يمارسون الأسلوب الديكتاتوري والفوضوي لمحاولة ردعهم أو تغييرهم ، ومكافأة مديري المداس الذين يمارسون الأسلوب الديمقراطي في إدارتهم وترقيتهم ومنحهم بدلات مالية مناسبة .
5- ضرورة أن تقوم المجالس المحلية بدورها في متابعة وتقييم مديري المدارس في نطاق إدارتهم المحلية ورفع التقارير اللازمة إلى وزارة التربية والتعليم .

المراجـــــع :-

1- أحمد إسماعيل حجي : تربية الإنسان وتعليمه، مدخل إلى دراسة التربية والعلوم التربوية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002م .
2- الجمهورية اليمنية : المركزي اليمني للدراسات الإستراتيجية ، التقرير الإستراتيجي اليمني ، صنعاء ، 2004م .
3- إلهام عبد الحميد فرج : برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك الديمقراطي والتفاعل الاجتماعي للمعلم العربي ، الديمقراطية والتربية في الوطن العربي ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2001م .
4- بدر سعيد الأغبري : إصلاح التعليم وتطويره في اليمن ، دار الكتب ، صنعاء ، 2003م .
5- عبد الرحمن الأحمد وآخرون : دراسة أنماط وأساليب الإدارة المدرسية بمراحل التعلم العام في الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، 1985م .
6- عبد العاطي الصياد وأحلام رجب : الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلم ، مجلة التربية والتنمية ، السنة الأولى ، العدد (1) ، القاهرة ،1992.
7- محمد سعيد الحاج : التخطيط للتعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، 1993م .
8- نعيم حبيب جعنيني : أنماط التنشئة الاجتماعية بالمدرسة كما يراها معلمو المدارس الأساسية الرسمية في محافظة (مأدبا) مجلة دراسة العلوم التربوية ، المجلد (26) ، العدد (1) عمان الجامعة الأردنية 1999م .
9- Thon . God lad : Aplaca Called School – Prospects For the Future; Study of – Schooling in the United States , New York Me , Grew – Hill Book , Co . 1984 .

الأخوة / مديرو المدارس

الأخوة / المعلمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يتضمن هذا الاستبيان بعض الصفات التي يتسم بها مديرو المدرس . يرجى وضع علامة (√) أمام ما تراه مناسبا لما يحدث من مدير مدرستك مع العلم بأن هذا الاستبيان مصمم للأغراض العلمية .

شاكرين تعاونكم

أخوكم : الدكتور/ محمد سعيد الحاج
رئيس قسم أصول التربية – كلية التربية
جامعة تعز

الاسم /

الجنس / ذكر أنثى

الوظيفة الحالية/ التخصص / المؤهل العلمي /

اسم المدرسة /

اسم المديرية / الخبرة السابقة /

م	الصفـــــات	نعم	لا
1	لا يعطي كثيراً من الحرية في العمل لمرؤوسيه .		
2	يتجنب المحسوبيه والمجاملة في العمل.		
3	يفتح كل قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه .		
4	يعتبر أن الضبط مقيد لحرية التلاميذ والمعلمين .		
5	لا يرى ضرورة لمتابعة حضور غياب العاملين والتلاميذ .		
6	لا يأخذ آية انتقادات تتعلق بالعمل على أنها انتقاد لشخصه.		
7	لا يرى ضرورة لمدح التلاميذ والمعلمين .		
8	يستخدم سلطة القانون بداع أو بغير داع .		
9	ملتزم بحرفيه الإجراءات ولا يحيد عنها .		

10	لا يصدر الأوامر مطبوعة ولا يوزعها على مرؤوسيه .		
11	يستخدم طريقة التوفيق بدلاً من رأي الأغلبية .		
12	يشرك الجميع في اتخاذ القرار والرأي النهائي تحدده الأغلبية.		
13	يؤمن بحق مرؤوسيه بممارسة حرية مطلقة		
14	يطالب بالأعمال التي تؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والوقت والمال.		
15	يشجع إنشاء مجالس الآباء ومجالس المعلمين .		
16	لا يرى ضرورة لإنجاز الأعمال والواجبات في وقتها.		
17	قادر على التنسيق بين وحدات العمل والترابط داخل المدرسة .		
18	صارم في تعاملاته مع الآخرين .		
19	يشجع على تكوين الاتحادات الطلابية .		
20	يرى أنه لا داعي لتدخل المعلم في مشكلات تلاميذه .		
21	يكثر من التلويح في استخدام سلطاته .		
22	غامض في إصدار تعليماته وأوامره .		
23	يسمح في أقصى حرية الفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم .		
24	يرى أنه لا داعي لمعاقبة مرؤوسيه .		
25	يفضل عدم معارضة المعلمين والتلاميذ .		
26	يقوم بالأعمال دون تخطيط مسبق .		
27	ينال رضاء مرؤوسيه .		
28	يؤمن بمبدأ التفويض في السلطة .		
29	ينال احترام المجتمع المحلي .		
30	يُكثر من التهديد والوعيد.		