

دور القيادة التربوية فى تحسين العملية التعليمية
بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

د/ جاسم سعد زنيفر العازمى
معلم بوزارة التربية بدولة الكويت

دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية

بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

د/ جاسم سعد زنيفر العازمي*

المقدمة ومشكلة البحث: The Introduction and the Research problem

إن التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد ضراوة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات، فإن هؤلاء القادة يحتاجون إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات التربوية التربوية، ويمثل سلوك القيادات التربوية واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتنمية الأداء وتطوير العملية التعليمية.

وتعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى. (حيد علي حيدر، ١٤٤:٢٠١٠)

فالقيادة الفعالة ما هي إلا عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الهدف بناء عليها، ووضع الاستراتيجية المناسبة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى، وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل باستخدام أسلوب قيادي معين، وبناء عليه يمكن القول ان القيادة الناجحة والفعالة هي التي تعبر عن الأسلوب العملي القابل للتطبيق على ارض الواقع والذي يكون منسجماً مع متطلبات الإدارة الحديثة وقادر على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، بحيث ينظر إلى هذه التحديات على أنها عامل أساسي لتحديد فعالية القيادة.

* د/ جاسم سعد زنيفر العازمي: معلم بوزارة التربية بدولة الكويت.

أهمية البحث: The Research Importance

إن تحديات العصر الذي نحياه الآن تفرض على المدير/القائد ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماما عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، وبالتالي تتمثل نقطة البداية المنطقية والعلمية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة في أن يبدأ المدير في تقييم خبراته وممارساته السابقة وأن يعيش واقعه وأن يبني له رؤية مستقبلية واضحة، لهذا السبب فإن نقطة البداية لإستراتيجية إدارية سليمة هي بناء وتكوين شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات. (١٤٤:١٣)

وترتكز العملية التعليمية على مجموعة من العناصر تتمثل في: "الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين، التدريب والتمهين العلمى الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات التربوية فى التطبيق العملى، التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد التربوية واحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة فى مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه التربوي والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة. وتتكامل هذه العناصر مع بعضها بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب، وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات المستقبلية.

وحيث ان التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة أدت إلى تغير جوهري في مفهوم القيادة ومتطلباتها خاصة بعد الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، الذي ترتب عليه تعديل جوهري على دور القيادة، بحيث أصبح الدور الجديد هو تنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه راس المال الفكري، مما استوجب ضرورة ان يعطي القائد اهتمام اكبر للعامل الأهم في عصر المعرفة وانطلاقاً من ذلك يجب ان يكون النمط القيادي استجابة لمتطلبات هذا العصر الحديث.

وتكمن مشكلة البحث فى إن العنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية التربوية والتعليمية في المدارس، والتي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من أجل تحقيق أهدافها، فكثيراً ما يؤثر النمط القيادي المتبع من

مديري المدارس على اتجاهات المعلمين نحو تحقيق العملية التعليمية وبالتالي على تحسين العملية التعليمية في المدرسة.

تسير هذه الدراسة في نطاق الحدود التالية:

(١) **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على تحديد الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

(٢) **الحدود المكانية:** إقتصرت على مدارس المرحلة المتوسطة.

(٣) **الحدود الزمنية:** العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.

(٤) **الحدود البشرية:** تتمثل في عينة عشوائية من مديري ومعلمي مدارس المرحلة المتوسطة.

هدف البحث: The Research Aim

يهدف البحث إلى التعرف إلى دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

تساؤل البحث: The Research Question

- ما دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث: The Research Terminology

القيادة: القيادة في اللغة: (قاد) الدابة - قوداً، وقيادةً: مشي أمامها آخذاً بمقودها، (اقتاد) الدابة: قادها. (انقاد): خضع وذل. (القائد): من يقود الجيش، والقائد: من يقود فرقة موسيقية أو نحوها. (معجم اللغة العربية، ٢٠٠١: ٥١٩)

مفهوم القيادة اصطلاحاً:

- القدرة على التأثير على جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة، وقد تكون بين المسؤولين، هذا يعتمد على مستوي تمكن المعلم من كفاية القيادة وهو ما يحتاج إلى خبرة وممارسة في عديد من المواقف. (أحمد حسن اللقاني، ١٩٩٩: ٢٩)

التعريف الإجرائي للقيادة التربوية:

"هي قدرة مدير المدرسة علي توجيه وتنسيق جهود المعلمين والعاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية".

الإطار النظري:

القيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف. (إبراهيم عصمت مطاوع، ٢٠٠٣: ٧٤)

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم، " حتى أن إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود ٣٥٠ تعريفاً إلا أنها لم تعثر على تعريف واحد يرضي جميع الأطراف" (كمال سليم داوني، ٢٠١٣: ٢١)، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والثقافية في المجتمع، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي: (أسامة أسعد خيري، ٢٠١٢: ٢٢-٢١)

- أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ب- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ج- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- د- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- هـ- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

و- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

- ز- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- فالقائد والتربوي الجيد يؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف معين، ولا بد للجماعة من وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، فعند وجود ذلك

القائد القادر على التأثير فيهم، فسوف تزداد كفايته وستحقق الجماعة معه الأهداف المشتركة. (نواف كنعان، ١٩٩٩: ٨٢)

ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالديمقراطية مع مرؤوسيه فيحول الصراع بين المعلمين إلى عمل مشترك كفريق متعاون يحقق الأهداف وقادر على مواجهة التحديات المختلفة.

حظيت ظاهرة القيادة باهتمام المجتمعات البشرية القديمة منذ اقدم العصور، وذلك لأهميتها في تحقيق آمال وتطلعات الجماعة، وظهرت نظريات متعددة لتفسير السلوك القيادي كان من أقدمها نظرية الرجل العظيم ، أما نظرية السمات تعتبر من أول المحاولات في إطار المدخل الفردي، والفكرة الأساسية في هذه النظرية أنها حاولت تفسير النجاح في القيادة بتوفر سمات معينة تميز شخصية القائد دون سواه بحيث ان هذه السمات تعطي الفرد القدرة على القيادة وتمكنه من ان يكون قائد ناجح في كل المواقف فذهب أنصار هذه النظرية إلى ان القادة يولدون ولا يصنعون

وقد ظهر حديثاً اتجاهات جديدة لتفسير فعالية و نجاح القيادة بطريقة اكثر شمولية حيث أخذت بعين الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تحديد النمط القيادي المستخدم مما يؤدي إلي الوصول إلى قيادة ناجحة تتسجم مع التغيرات المعاصرة في طبيعة العملية التربوية والتحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والقيادة، وتمثلت هذه الاتجاهات بالقيادة التفاعلية والقيادة التحويلية. بالنسبة للقيادة التفاعلية فهي تركز على تبادل وجهات النظر مع المجموعة، وتقوم على أساس التفاعل بين ثلاثة عوامل أساسية هي: القائد، والمرؤوسين، والموقف. أما القيادة التحويلية تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المحتملة والأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

وتعددت النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات التي امتدت سنوات عديدة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط السلوك القيادي لعل من أهمها المعيار الذي يركز على أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على مرؤوسيه، وما إذا كان القائد يمتاز بمركزية السلطة وعدم السماح للمرؤوسين للمشاركة بعملية القيادة، أو انه يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة، أو ان القائد يترك جميع

المسؤوليات للمرؤوسين دون توجيههم والاشتراك معهم. وقد صنفت أساليب القيادة بناء على هذا المعيار إلى الأساليب التالية:

أ- القيادة الاتوقراطية: Autocratic Leadership

ب- القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership

ج- القيادة الحرة المتساهلة (غير الموجهة) fair Leadership Laissez

أ- القيادة الاتوقراطية Autocratic Leadership

يمتاز القائد الاتوقراطي بمركزية السلطة، ويستعمل التهديد والإجبار في التأثير على المرؤوسين من أجل إنجاز العمل ، حيث لا يتيح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة ويحتفظ بسلطة صنع القرار والمعلومات الأكثر اهمية لنفسه وذلك بحكم عدم ثقته بمرؤوسيه ، حيث يرى انه ليس على المرؤوسين سوى تنفيذ الأوامر الصادرة عن القائد. ويعتبر هذا الأسلوب من اقدم أساليب الإدارة والقيادة وفيه يوجد فجوة كبيرة بين القائد والمرؤوسين مما يمنح القائد سلطة تمكنه من التأثير فيهم.

ب- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

يمارس القائد الديمقراطي المشاركة والتعاون ويتبادل الآراء مع أعضاء المجموعة التي يعمل معها. ولا يتخذ القرار إلا بعد مناقشة الموضوع مع ذوي العلاقة العمل، وهو يؤمن بمبدأ تفويض السلطة، ويهدف القائد الديمقراطي إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين.

ج- القيادة الحرة المتساهلة (غير الموجهة) Laissez- fair Leadership

يمتاز هذا النوع من القادة بتوفير حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والدافع لعمل ذلك، كما انه يتصف بالتوسع في تفويض السلطات للمرؤوسين، وبذلك فان تأثيره على سلوك الآخرين محدود.

التحديات التي تواجه القيادات التربوية المعاصرة:

تواجه الإدارة والمدير اليوم تحديات كثيرة تعكس التغيرات التي طرأت على بيئة الإدارة الداخلية والخارجية ويمكن القول ان التغيرات البيئية المحيطة بالإدارة ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية التربوية والوظائف التي تقوم بها، خاصة وظيفة القيادة لكونها المسؤولة عن مواجهة التحديات ومن أهم هذه التحديات التي

تواجه الإدارة المعاصرة العولمة، والخصخصة والتنافسية، والتغير في ملامح بيئة الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت.

وهناك مجموعة من المهارات والمفاهيم التي تساعد القائد التربوي على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية في حدود الإمكانيات والعناصر الأخرى المتاحة، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

- ١- القدرة على إقناع المرؤوسين بالسياسات والأساليب التي يجب ان تتابع في إدارة العمل.
- ٢- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات.
- ٣- ممارسة العلاقات الإنسانية، ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.
- ٤- إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات والافراد الذين يتعاملون مع المنظمة.
- ٥- إجادة أساليب عقد اللقاءات وإجراء المقابلات الشخصية مع الافراد والجماعات.
- ٦- التعرف على أساليب البحث المفيدة لمجالات العمل.
- ٧- إتقان مهارات مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات، وهي من أهم المهارات التي تتطلبها القيادة التربوية الناجحة.
- ٨- التجرد في إصدار القرار. وذلك بان يكون لدى القائد القدرة على فصل انفعالاته النفسية عن المشاكل التي تعرض عليه بحيث يتعامل مع المشكلة بموضوعية. (المطيري، ثامر بن ملوح ، ٢٠٠٣: ١٦-١٧)

منهج البحث: The Research Curriculum

اتبع الباحث لإغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث، ولما يوفره من إمكانيات للحصول على اكبر قدر من المعلومات.

مجتمع وعينة البحث: Society and Sample of The Research

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من عدد (٢٠٥) فرداً من مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٤.٨٧%)، وتم التطبيق في الفترة من الخميس ٢٠١٩/٢/١م وحتى السبت ٢٠١٩/٢/١٧م، وبلغت العينة الأساسية عدد (١٨٩) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٤٣.٤١%)، وتم التطبيق في الفترة من الثلاثاء ٢٠١٩/٩/٢٠م وحتى الأثنين ٢٠١٩/١٠/١٩م، ويتضح ذلك كما في جدول (١)

دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية
بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

م	العينة	مجتمع البحث		عينة البحث			
		عدد	%	عينة البحث الكلية		عينة البحث الاستطلاعية	
				عدد	%	عدد	%
١	مدير مدرسة	١٣٠	%٦٣,٤١	٦٧	%٥١,٥٣	٦٠	%٨٩,٥
٢	معلم	٧٥	%٣٦,٥٨	٣٣	%٤٤	١٢٩	%٨٧,٨
	المجموع	٢٠٥	%١٠٠	١٠٠	%٩٥,٥٣	٨٩	%٨٩

الاستبيان:

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي السادة الخبراء حول دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية:

تحديد أبعاد الاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية وذلك لإجراء مسح مرجعي لتحديد أبعاد دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. ثم تم عرض هذه الأبعاد على عدد (٥) من السادة الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية (مرفق رقم ١).

حيث يوضح جدول رقم (٦) نسبة آراء الخبراء حول أبعاد دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول أبعاد استبيان دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

م	البعد	موافق على وجود البعد	غير موافق على وجود البعد	موافق على صياغة البعد	غير موافق على صياغة البعد
١	النمط الديمقراطي للقيادي التربوي	%١٠٠	-	%١٠٠	-
٢	النمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي	%٧٠	-	%٧٠	-
٣	النمط الحر للقيادي التربوي	%٧٠	-	%٧٠	-
٤	دور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية	%١٠٠	-	%٩٠	-

يوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول أبعاد استبيان دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وقد ارتضى الباحث بقبول الأبعاد التي حققت نسبة مئوية لا تقل عن (٧٠%) من مجموع الآراء، وقد بلغ عدد الأبعاد التي ارتضاها الباحث على عدد ٤ أبعاد وهي (النمط الديمقراطي للقيادي التربوي- النمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي- النمط الحر للقيادي التربوي- دور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية).

وقد بلغ عدد العبارات التي تعبر عن الأبعاد عدد (٣٦) عبارة موزعة وفقاً لما يلي:

- البعد الأول "النمط الديمقراطي للقيادي التربوي" ويمثله عدد (٧) عبارة.
- البعد الثاني "النمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي" ويمثله عدد (٧) عبارة.
- البعد الثالث "النمط الحر للقيادي التربوي" ويمثله عدد (٧) عبارة.
- البعد الرابع "دور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية" ويمثله عدد (١٥) عبارة.

ويوضح جدول رقم (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات استبيان القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت.

بعد عرض المقياس في صورته الأولية التي تضمنت (٥١) عبارة، واشتمل على (٣٢) عبارة في الاتجاه الإيجابي، (١٤) عبارة في الاتجاه السلبي، وبناء على نتيجة استطلاع رأي الخبراء تم الموافقة على وجود بعض العبارات تحت كل محور مع تعديل صياغة هذه العبارات، وكذلك حذف البعض الآخر وبذلك أصبح عدد العبارات المكونة للاستبيان عدد (٣٦) عبارة، (٢٩) عبارة في الاتجاه الإيجابي، (١٤) عبارة في الاتجاه السلبي، وكذلك أوضحت آراء الخبراء بضرورة إن يتم تصحيح المقياس وفقاً لميزان تقدير خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، أبداً) ويتم توزيع الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب للعبارات ذات الاتجاه الإيجابي، ويتم توزيع الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب للعبارات ذات الاتجاه السلبي. بحيث تمثل الدرجة الكلية مجموع درجات العبارات المختلفة التي يتكون منها استبيان القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت.

الدراسة الاستطلاعية: The Exploratory (Pilot) Study

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٢٠) فرداً من مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت وبنسبة مئوية (١٤.٤٢%)، وهي عينة التقنين

Standardization sample المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد ٢٠١٩/٩/٢م وحتى الإثنين ٢٠١٩/٩/١٨م.

جدول (٣) توصيف العينة الإستطلاعية

م	الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
١	مدير مدرسة	١٤	%٤٦.٦٦
٢	معلم	١٦	%٤٩.٥٣
	المجموع الكلي	٣٠	%١٠٠

صدق الإستبيان: The Validity Of The Questioner

١- صدق المضمون (صدق المحكمين):

The Content Validity (The Judges Validity)

وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (١١).

٢- صدق الاتساق الداخلي: The Internal Consistency Validity

تم حساب قيمة معامل الارتباط The Correlation Coefficient بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في جدول (٤).

جدول (٤) معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور $n = 30$

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العنصر	العلاقة مع المحور	رقم العنصر	العلاقة مع المحور	رقم العنصر	العلاقة مع المحور	رقم العنصر	العلاقة مع المحور
١	*.٠٤٧٢	٨	*.٠٦٩٠	١٥	*.٠٦٥٣	٢٢	*.٠١١٤
٢	*.٠٨٢١	٩	*.٠٩٤٢	١٦	*.٠٣٥١	٢٣	*.٠٥٤١
٣	*.٠٧١٩	١٠	*.٠٦٣٣	١٧	*.٠٤٧١	٢٤	*.٠٤٧٢
٤	*.٠٦٧٣	١١	*.٠٧٥٣	١٨	*.٠٥٨٢	٢٥	*.٠٦٥٧
٥	*.٠٨٢٥	١٢	*.٠٦٩٦	١٩	*.٠٤٤٧	٢٧	*.٠٨٥٢
٦	*.٠٧٥٣	١٣	*.٠٧٣٤	٢٠	*.٠٦٣٢	٢٨	*.٠٥٤٧
٧	*.٠٧٩٦	١٤	*.٠٧٣٤	٢١	*.٠٦٦٣		

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٠٣٣٣

يتضح من جدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.١١٤ ، ٠.٩٤٢) مما يدل على صدق الاستبيان.

ثم قام الباحث بحساب صدق المقياس بإيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والمجموع الكلي لأبعاد مقياس القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت.

النتائج:

قام الباحث بحساب معامل الثبات للاستبيان القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت عن طريق إيجاد دلالة الفروق وكذلك إيجاد معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان كما يتضح من جدول رقم (٥). جدول (٥) دلالة الفروق ومعامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت

ن = ٣٠

معامل الاستقرار	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معايير المقاييس
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
* ٠.٦٨	٤٥.٨٩	٤.١٢	٥٠.١١	٤.١٢	النمط الديمقراطي للقيادي التربوي
* ٠.٧٥	٢٢.٥٣	٣.١٤	٢١.٠١	٢.٩٧	النمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي
* ٠.٨٢	٨.١١	١.٥٨	٩.٥٤	١.٠١	النمط الحر للقيادي التربوي
* ٠.٨٧	١٦.٣٠	٢.٠١	١٥.٣٧	١.٨٢	دور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤ وقيمتها عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٥٦١

يوضح جدول (٥) دلالة الفروق ومعامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان. حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت، كما يوضح أن قيم معامل الثبات لمعايير الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٨) لمحور النمط الديمقراطي للقيادي التربوي، (٠.٨٧) لمحور دور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعاملات ثبات عالية.

الدراسة الأساسية:

بعد الإنتهاء من إعداد الإستبيان في صورته النهائية بدأت عملية التطبيق علي أفراد العينة الموضحة أعلاه لإستطلاع آرائهم حول القيادة التربوية ودورها في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت، وذلك في الفترة من الثلاثاء ٢٠١٩/٩/٢٠م وحتى الأثنين ٢٠١٩/١٠/١٩م.

المعالجة الإحصائية: The Statistics Treatment

بعد تصحيح إستمارات الإستبيان وتفرغها في جداول Excel تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث، ثم استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي. Arithmetic Mean
- الإنحراف المعياري. Standard Deviation
- معامل الارتباط. Person Correlation
- تحليل التباين. Analysis of Variance
- إختبار "ت". T. test
- الوسيط. Medium

عرض النتائج: Presenting The Results

عرض نتائج إستجابات عينة الدراسة للإجابة على تساؤلات البحث:

١- عرض نتائج المحور الأول الخاص بالنمط الديمقراطي للقيادي التربوي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف

للمحور الأول والخاص بالنمط الديمقراطي للقيادي التربوي ن = ١٨٩

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف النسبية %	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	القيادي التربوي يراعي قدرات المعلمين عند توزيع الواجبات عليهم.	٤.٨٨	٢.٢٥	٦٦.٢٢	٦٦.٠٠	٤
٢	يشجع القيادي التربوي المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	٤.٣٣	٢.٧٥	٤١.٢٥	٥٥.٦٠	٦
٣	يشارك القيادي التربوي المعلمين في التخطيط التربوي.	٤.٢٧	٢.٤٤	٢٢.٥٠	٨٢.١٢	٣
٤	يطرح القيادي التربوي أفكاره علي المعلمين لمناقشتها.	٤.٢٥	٢.٠٥	٥٥.٢٢	٧٤.٠٠	٥

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	الترتيب
٥	يشجع القيادي التربوي المعلمين علي إبداء آرائهم في التخطيط التربوي وتنفيذه.	٤.٢٢	٢.٦٦	٨٨.٠٢	٣٦.٢٨	٧
٦	يستخدم القيادي التربوي عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين.	٦.٩٥	١١.٩٥	٥٧.٣٢	٨٧.١٢	١
٧	يحرص القيادي التربوي علي تنسيق جهود المعلمين.	٥.٣٣	٩.٩٣	٥٨.٥٤	٨٤.١٧	٢
المتوسط العام لإجمالي المقياس ككل		٣٠.٥٤	٨.٠٩	٥٦.٤٧	٤٧.٢٢	

يوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الأول والخاص بالنمط الديمقراطي للقيادي التربوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣٠.٥٤) ومعامل إختلاف قدره (٥٦.٤٧).
 إتسمت إتجاهات مفردات العينة نحو النمط الديمقراطي للقيادي التربوي - بصورة إجمالية - بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣٠.٥٤) ومعامل إختلاف قدره (٥٦.٤٧).

وجاءت الأهمية النسبية للنمط الديمقراطي للقيادي التربوي - وفقاً للمتوسطات الحسابية- وكان ترتيبها كما يلي علي التوالي:

(يستخدم القيادي التربوي عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين، يحرص القيادي التربوي علي تنسيق جهود المعلمين ويشارك القيادي التربوي المعلمين في التخطيط التربوي، يطرح القيادي التربوي أفكاره علي المعلمين لمناقشتها، القيادي التربوي يراعي قدرات المعلمين عند توزيع الواجبات عليهم، يستخدم القيادي التربوي عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين، يشجع القيادي التربوي المناقشة الجماعية لأساليب العمل، يشجع القيادي التربوي المعلمين علي إبداء آرائهم في التخطيط التربوي وتنفيذه)

وجاءت عبارة "يستخدم القيادي التربوي عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٦.٩٥)، ومعامل إختلاف (٥٧.٣٢)، وذلك لأهمية دور القيادي التربوي في دعم القيادي التربوي المعلمين بعبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية.

وجاءت عبارة " يحرص القيادي التربوي علي تنسيق جهود المعلمين " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالميل إلي الإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٨٨) ومعامل إختلاف (٦٦.٢٢) ويرجع ذلك لإتفاق آراء العينة علي أهمية دور القيادي التربوي في تنسيق جهود المعلمين.

وجاءت عبارة " يشارك القيادي التربوي المعلمين في تخطيط العمل " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وأن إتجاهات مفردات العينة قد إتسمت بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، ومعامل إختلاف (٢٢.٥٠)، ويرجع ذلك وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة لأهمية مشاركة القيادي التربوي بالهيئة في تخطيط العمل.

ثم عبارة " يطرح القيادي التربوي أفكاره علي المعلمين لمناقشتها " في المرتبة الرابعة وأن إتجاهات مفردات العينة قد إتسمت بالإيجابية بمتوسط حسابي (٤.٢٥) ومعامل إختلاف (٥٥.٢٢) وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة، ويرجع ذلك إلي إتفاقهم علي أهمية عرض أفكار القيادي التربوي لمناقشتها.

ثم عبارة "القيادي التربوي يراعي قدرات المعلمين عند توزيع الواجبات عليهم " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، ومعامل إختلاف (٤١.٢٥)، وذلك لأهمية دور القيادي التربوي في توزيع الواجبات طبقاً لقدرات المعلمين.

ثم عبارة "يشجع القيادي التربوي المناقشة الجماعية لأساليب العمل" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، ومعامل إختلاف (٤١.٢٥)، وذلك لأهمية دور القيادي التربوي في تشجيع المناقشة الجماعية.

أما عبارة "يشجع القيادي التربوي المعلمين علي إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٢٢)، ومعامل إختلاف (٨٨.٠٢)، وذلك لأهمية دور القيادي التربوي في تشجيع المعلمين علي إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.

٢- عرض نتائج المحور الثاني والخاص بالنمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

للمحور الثاني والخاص بالنمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي ن = ١٨٩

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	الترتيب
٨	يلزم القيادي التربوي جميع المعلمين بمستويات معينة من الأداء.	٥.١٣	٢.١٥٦	٤١.٢٢	٨٨.١٠	٢
٩	يعتبر القيادي التربوي المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	١.٦٦	٨.٣٣	٦٧.٥٤	٤٦.١١	٧
١٠	يحرص القيادي التربوي علي أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم المعلمين.	٥.٢١	١٥.٨٢	٤٥.٢٠	٥٥.٨١	٣
١١	يوزع القيادي التربوي الواجبات علي المعلمين دون مراعاة لقدراتهم.	٢.٤١	٩.٤٥	٣٣.٣٢	٤٨.٥٢	٦
١٢	يعتمد القيادي التربوي علي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.	٢.٢٣	٦.٨٨	٥٤.٠٢	٥٠.١٠	٥
١٣	لا يهتم القيادي التربوي بتحقيق التعاون بين المعلمين.	٢.١٠	٢.٧٦	٤٢.٢٢	٥١.٠٠	٤
١٤	يتولي القيادي التربوي بنفسه حل المشكلات والبت فيها.	٢.١٧	١.٦٧٥	٣٣.١٠	٩٥.٢٢	١
	المتوسط العام لإجمالي المقياس ككل	١٤.٥١	٤.٨٩	١١.٩٥	٨٥.١٣	

يوضح جدول(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمحور الثاني والخاص بالنمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (١٤.٥١) ومعامل إختلاف قدره (١١.٩٥).

إتسمت إتجاهات مفردات العينة نحو النمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي-بصورة إجمالية - بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (١٤.٥١) ومعامل إختلاف قدره (١١.٩٥).

وجاءت الأهمية النسبية للنمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي-وفقاً للمتوسطات الحسابية- وكان ترتيبها كما يلي علي التوالي:

(يتولي القيادي التربوي بنفسه حل المشكلات والبت فيها، يلزم القيادي التربوي جميع المعلمين بمستويات معينة من الأداء، يحرص القيادي التربوي علي أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم المعلمين، يوزع القيادي التربوي الواجبات علي المعلمين دون مراعاة لقدراتهم، يعتمد القيادي التربوي علي أسلوب الأمر والنهي

في تعامله مع المعلمين، لا يهتم القيادي التربوي بتحقيق التعاون بين المعلمين، يعتبر القيادي التربوي المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت).

وجاءت عبارة "يتولي القيادي التربوي بنفسه حل المشكلات والبت فيها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وأن اتجاهات مفردات العينة قد اُتسمت بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.١٧)، ومعامل إختلاف (٣٣.١٠)، ويرجع ذلك وفقاً لآراء واتجاهات مفردات العينة لأهمية تولى القيادي التربوي حل المشكلات والبت فيها بنفسه.

ثم عبارة "يلزم القيادي التربوي جميع المعلمين بمستويات معينة من الأداء" في المرتبة الثانية وأن اتجاهات مفردات العينة قد اُتسمت بالإيجابية بمتوسط حسابي (٥.١٣) ومعامل إختلاف (٤١.٢٢) وفقاً لآراء واتجاهات مفردات العينة، ويرجع ذلك إلي اتفاقهم علي اهمية إلتزام القيادي التربوي جميع المعلمين بمستويات معينة من الأداء.

وجاءت عبارة "يحرص القيادي التربوي علي أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم المعلمين" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وقد اُتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالميل إلي الإيجابية، بمتوسط حسابي (٥.٢١) ومعامل إختلاف (٤٥.٢٠) ويرجع ذلك لإتفاق آراء العينة علي أهمية دور القيادي التربوي في أن يكون المتحدث الرسمي بإسم المعلمين.

ثم عبارة "لا يهتم القيادي التربوي بتحقيق التعاون بين المعلمين" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد اُتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.١٠)، ومعامل إختلاف (٤٢.٢٢)، حيث أنه من الضروري القيادي إهتمام التربوي بتحقيق التعاون بين المعلمين.

وجاءت عبارة "يعتمد القيادي التربوي علي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، وقد اُتسمت اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، ومعامل إختلاف (٥٤.٠٢)، وذلك لعدم موافقة عينة الدراسة علي إستعمال القيادي التربوي لإسلوب الأمر والنهي في التعامل مع المعلمين.

ثم عبارة "يوزع القيادي التربوي الواجبات علي المعلمين دون مراعاة لقدراتهم" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، وقد اُتسمت اتجاهات

مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.٤١)، ومعامل إختلاف (٣٣.٣٢)، وذلك لإستتكار العينة أن يقوم القيادي التربوي بتوزيع الواجبات علي المعلمين دون مراعاة لقدراتهم.

أما عبارة "يعتبر القيادي التربوي المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (١.٦٦)، ومعامل إختلاف (٦٧.٥٤)، وذلك لأهمية المناقشة وتبادل الآراء وأنها ليست مضيعة للوقت يجب علي القيادي التربوي الإهتمام بها.

٣- عرض نتائج المحور الثالث والخاص بالنمط الحر للقيادي التربوي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف

للمحور الثالث والخاص بالنمط الحر للقيادي التربوي ن = ١٨٩

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	الأهمية النسبية %	الترتيب
١٥	يتقبل القيادي التربوي أي تغيير يقترحه المعلمين في أسلوب العمل.	٢.٦٥	٢٢.٣٠	٤٣.٣٢	٥٥.٠١	٢
١٦	يتردد القيادي التربوي عادة في إتخاذ القرارات.	٢.٤١	١٥.٤١	٣٠.٢٢	٥٢.٣٥	٤
١٧	يتأثر القيادي التربوي عادة برغبة المعلمين.	٢.١٢	١٤.٥٤	٤١.٢٠	٥٤.٢٥	٣
١٨	يسمح القيادي التربوي بالإجتهد الشخصي للمعلمين في حل المشكلات.	٢.٠٩	٣٢.٠١	٤٥.٠٠	٦٠.٠٠	١
١٩	يتهرب القيادي التربوي من مواجهة مشكلات العمل.	٢.١٠	١١.٠٢	٧٤.٠٠	٤٩.٣٦	٦
٢٠	يتجنب القيادي التربوي التدخل في حل النزاعات بين المعلمين.	٢.٢٢	٤٥.٠١	٧٤.٢١	٥٠.٥٢	٥
٢١	يؤثر غياب القيادي التربوي في تعطيل العمل للتربوي.	٢.٣١	٩.٢٠	٦٧.٥٤	٤٧.٢٥	٧
	المتوسط العام لإجمالي المقياس ككل	٨.٢٥	٥.٢١	٥٢.٣٦	٦٣.٢٥	

يوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الثالث والخاص بالنمط الحر للقيادي التربوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٨.٢٥) ومعامل إختلاف قدره (٥٢.٣٦).

إتسمت إتجاهات مفردات العينة نحوالنمط الحرللقيايدي التربوي-بصورة إجمالية - بعدم الإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٨.٢٥) ومعامل إختلاف قدره (٥٢.٣٦).

وجاءت الأهمية النسبية للنمط الحر للقيادي التربوي-وفقاً للمتوسطات الحسابية- وكان ترتيبها كما يلي علي التوالي:

(يسمح القيادي التربوي بالإجتهد الشخصي للمعلمين في حل المشكلات، يتقبل القيادي التربوي أي تغيير يقترحه المعلمين في أسلوب العمل، يتأثر القيادي التربوي عادة برغبة المعلمين، يتردد القيادي التربوي عادة في إتخاذ القرارات، يتجنب القيادي التربوي التدخل في حل النزاعات بين المعلمين، يتهرب القيادي التربوي من مواجهة مشكلات العمل، يؤثر غياب القيادي التربوي في تعطيل العمل التربوي).

وجاءت عبارة "يسمح القيادي التربوي بالإجتهد الشخصي للمعلمين في حل المشكلات" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وأن إتجاهات مفردات العينة قد إتسمت بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، ومعامل إختلاف (٤٥.٠٠) وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

ثم عبارة "يتقبل القيادي التربوي أي تغيير يقترحه المعلمين في أسلوب العمل" في المرتبة الثانية وأن إتجاهات مفردات العينة قد إتسمت بعدم الإيجابية بمتوسط حسابي (٢.٦٥) ومعامل إختلاف (٤٣.٣٢) وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة. وجاءت عبارة "يتأثر القيادي التربوي عادة برغبة المعلمين" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.١٢) ومعامل إختلاف (٤١.٢٠) وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

ثم عبارة "يتردد القيادي التربوي عادة في إتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.٤١)، ومعامل إختلاف (٣٠.٢٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

وجاءت عبارة "يتجنب القيادي التربوي التدخل في حل النزاعات بين المعلمين" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات

مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، ومعامل إختلاف (٤٧.٢١)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

ثم عبارة "يتهرب القيادي التربوي من مواجهة مشكلات العمل" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.١٠)، ومعامل إختلاف (٧٤.٠٠)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يؤثر غياب القيادي التربوي في تعطيل العمل التربوي" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (٢.٣١)، ومعامل إختلاف (٦٧.٥٤)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

٤- عرض نتائج المحور الرابع والخاص بدور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف

للمحور الرابع والخاص بدور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية ن = ١٨٩

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف	الأهمية النسبية %	الترتيب
٢٢	يوجد إهتمام بالتدريب المستمر للمعلمين كدعامة أساسية في تنمية الموارد البشرية.	٤.٨٨	٢.٢٥	٦٦.٢٢	٨٩.٠٠	٦
٢٣	يتم التركيز علي التطوير المهني للمعلمين وفقاً للتخصصية كمرحلة متقدمة.	٤.٦٥	٢.٧٥	٤١.٢٥	٨٧.٣٦	٩
٢٤	يوجد خطة إستراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية.	٤.٣٣	٢.٤٤	٢٢.٥٠	٩٠.٠٠	٤
٢٥	توجد دراسات علمية وافية تحدد كيفية تطوير قدرات المعلمين في المجالات المختلفة.	٤.٤٣	٢.٠٥	٥٥.٢٢	٧٤.٠٠	٨
٢٦	هناك توافق بين البرامج التدريبية والترقي في المسار الوظيفية للمعلمين.	١.٢٢	٢.٦٦	٨٨.٠٢	٧٢.٨٤	٢٣
٢٧	توضع برامج خاصة لرفع الكفاءة العلمية والثقافية والسلوكية لمنسوبي المدرسة.	٥.٢١	١١.٩٥	٥٧.٣٢	٨٩.٦٥	٥
٢٨	هناك إهتمام بالخدمات الإجتماعية كوسيلة داعمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المدرسة.	٤.٦٣	٩.٩٣	٥٨.٥٤	٩٠.٣٦	٣
٢٩	يتم التركيز علي الدورات التدريبية المتقدمة والنوعية لرفع قدرات، المعلمين في كل المستويات التربوية.	٤.٢١	٩.٧٨	٤٥.٩٦	٩٢.٣٠	١
٣٠	توفر الميزانيات اللازمة لعملية تطوير الموارد البشرية حسب الخطط الموضوعية.	٤.٢٣	٨.٢٢	٦٥.٣٦	٨٨.٤٠	٧
٣١	تستخدم وسائل مستحدثة لرفع قدرات المعلمين.	١.٥٥	٧.٣٦	٧٢.٦٣	٦٥.٩٥	٢٥
٣٢	تستند عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد	١.٦٧	٤.٩٨	٢٥.٣٦	٧٠.٦٨	٢٤

دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية
بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

394

الترتيب	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
					البشرية علي معلومات حقيقية تستهدف الإستفادة القصوى من الموارد البشرية كما ونوعاً	
٢	٩١.٥٢	٤٥.٢٠	٦.٩	١.٣١	يشجع القيادي التربوي علي إستثمار المعلومات والخبرات في تطوير وتحسين كفاءة الأداء.	٣٣
٨	٨٨.٠٠	٣٣.٦٣	١٠.٨٥	٥.٠٨	يسهم القيادي التربوي في دمج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية.	٣٤
١٧	٨٠.٠٠	٤٥.٣٧	١٢.٦٥	٤.٦٣	يسهم القيادي التربوي في تبني مفاهيم وتقنيات عمليات إدارة الموارد البشرية.	٣٥
١٩	٧٩.٠٠	٤٨.٩٥	٩.٤٣	٤.٧٨	إعتبار عمل إدارة الموارد البشرية بمثابة محرك رئيسي لعمل مختلف إدارات الهيئة الرياضية.	٣٦
٢١	٧٥.٣٦	٥٢.٣٦	٦.٨٥	٤.٠٨	يحرص القيادي التربوي علي توفير التعليم والتدريب المستمر لكفاءة الأفراد ومشاركة جميع المعلمين في تحسين مستوى الأداء.	٣٧
١٠	٨٦.٠١	٤٢.٢٥	٦.٣٣	٤.٢٠	يحرص القيادي التربوي علي التعرف علي إحتياجات المعلمين والسعي لتحقيقها.	٣٨
١٢	٨٤.١٢	٢٢.٥٠	٧.٦٥	٤.١١	يحرص القيادي التربوي علي تحسين إستخدام التقنيات التربوية للموارد البشرية.	٣٩
١١	٨٥.٢٥	٥٥.٢٢	٧.٩٣	٤.٤٧	يساهم القيادي التربوي في وضع معايير علمية عند إختيار الموارد البشرية بناءً علي مواصفات ترتبط بجودة الأداء التربوي.	٤٠
١٥	٨١.٣٧	٨٨.٠٢	٨.٢١	٤.٧٧	يحرص القيادي التربوي علي تنظيم البرامج الزمنية للدورات التدريبية المستمرة للموارد البشرية والتوزيع العادل لها ليستفيد من هذه الدورات أكبر عدد ممكن من المعلمين.	٤١
١٤	٨٢.٠٢	٥٧.٣٢	٥.٩٦	١.٨١	يحرص القيادي التربوي علي عقد إجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعوق تطبيق وتنفيذ مهارات العمل التربوي ومناقشتها ووضع الحلول المناسبة.	٤٢
٢٢	٧٤.٩٦	٥٨.٥٤	٦.١٢	٤.٣٦	يحرص القيادي التربوي علي تطوير التوصيف الوظيفي لجميع المعلمين والعمل علي بناء نظام لتقييم الأداء.	٤٣
١٣	٨٣.٢٥	٥٦.٢٣	٤.٨٥	٤.٤٣	يحرص القيادي التربوي علي تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.	٤٤
١٦	٨٠.٦٩	٧٧.٠٢	٩.٣٦	٤.٨٥	يحرص القيادي التربوي علي توفير برامج تنمية إدارة الموارد البشرية تشتمل علي النظم التالية: • نظام تقدير الأداء لجميع المعلمين في الهيئة الرياضية. • نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي). • نظام الإقالات داخل الهيئة الرياضية.	٤٥
١٨	٧٩.٣٦	٥٧.٣٢	١٢.٣٢	٥.٨٧	يحرص القيادي التربوي علي الإلتزام بالسياسات التي	٤٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	الترتيب
	تتبع عند التخطيط لبرامج تنمية الموارد البشرية: <ul style="list-style-type: none"> السياسات الخاصة بإختيار وتعيين المعلمين الجدد. السياسات الخاصة بحوافز المعلمين الجدد. السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها. 					
٤٧	يحرص القيادي التربوي علي توفير برامج تنمية الموارد البشرية.	٤.٧٧	٩.٢٢	٥٨.٥٤	٧٧.٣٦	٢٠
	المتوسط العام لإجمالي المقياس ككل	٤٧.٩٦	٩.٦٣	٢٥.٣٦	٩٣.٢١	

يوضح جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الرابع والخاص بدور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية (٤٧.٩٦) ومعامل إختلاف قدره (٢٥.٣٦).

إتسمت إتجاهات مفردات العينة نحو دور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية-بصورة إجمالية - بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤٧.٩٦) ومعامل إختلاف قدره (٢٥.٣٦).

وجاءت الأهمية النسبية لدور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية- وفقاً للمتوسطات الحسابية- وكان ترتيبها كما يلي علي التوالي:

(يتم التركيز علي الدورات التدريبية المتقدمة والنوعية لرفع قدرات المعلمين في كل المستويات التربوية، يشجع القيادي التربوي علي إستثمار المعلومات والخبرات في تطوير وتحسين كفاءة الأداء، هناك إهتمام بالخدمات الإجتماعية كوسيلة داعمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية، يوجد خطة إستراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية ، توضع برامج خاصة لرفع الكفاءة العلمية والثقافية والسلوكية لمنسوبي الهيئات الرياضية، يوجد إهتمام بالتدريب المستمر للمعلمين كدعامة أساسية في تنمية الموارد البشرية ، توفر الميزانيات اللازمة لعملية تطوير الموارد البشرية حسب الخطط الموضوعه، توجد دراسات علمية وافيه تحدد كيفية تطوير قدرات المعلمين في المجالات المختلفة، يتم التركيز علي التطوير المهني للمعلمين وفقاً للتخصصية كمرحلة متقدمة، يحرص القيادي التربوي علي التعرف علي إحتياجات المعلمين والسعي لتحقيقها، يساهم القيادي التربوي في وضع معايير علمية عند إختيار الموارد البشرية بناءً علي مواصفات ترتبط بجودة الأداء التربوي، يحرص القيادي التربوي علي تحسين

إستخدام التقنيات التربوية للموارد البشرية، يحرص القيادي التربوي علي تحديد المسئوليات وتفويض الصلاحيات، يحرص القيادي التربوي علي عقد إجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعوق تطبيق وتنفيذ مهارات العمل التربوي ومناقشتها ووضع الحلول المناسبة، يحرص القيادي التربوي علي تنظيم البرامج الزمنية للدورات التدريبية المستمرة للموارد البشرية والتوزيع العادل لها ليستفيد من هذه الدورات أكبر عدد ممكن من المعلمين، يحرص القيادي التربوي علي توفير برامج تنمية إدارة الموارد البشرية تشتمل علي النظم التالية: نظام تقدير الأداء لجميع المعلمين في الهيئة الرياضية، نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي)، نظام الإيقلات داخل الهيئة الرياضية، يسهم القيادي التربوي في تبني مفاهيم وتقنيات عمليات إدارة الموارد البشرية، يحرص القيادي التربوي علي الإلتزام بالسياسات التي تتبع عند التخطيط لبرامج تنمية الموارد، إعتبار عمل إدارة الموارد البشرية بمثابة محرك رئيسي لعمل مختلف إدارات الهيئة الرياضية، يحرص القيادي التربوي علي توفير برامج تنمية الموارد البشرية بحيث تشتمل علي دورات في المجالات التالية: إدارة الوقت، الإدارة الرياضية، إتخاذ القرار، القيادة، أساليب التعليم الحديثة، إدارة فريق العمل، تنظيم وإدارة المسابقات، تنظيم المعسكرات والمهرجانات والتسويق الرياضي، الإدارة اللوجستية، يحرص القيادي التربوي علي توفير التعليم والتدريب المستمر لكفاءة الأفراد ومشاركة جميع المعلمين في تحسين مستوى الأداء، يحرص القيادي التربوي علي تطوير التوصيف الوظيفي لجميع المعلمين والعمل علي بناء نظام لتقييم الأداء، هناك توافق بين البرامج التدريبية والترقي في المسار الوظيفية للمعلمين ، تستند عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية علي معلومات حقيقية تستهدف الإستفادة القصوي من الموارد البشرية كما ونوعاً، تستخدم وسائل مستحدثة لرفع قدرات المعلمين.

وجاءت عبارة "يتم التركيز علي الدورات التدريبية المتقدمة والنوعية لرفع قدرات، المعلمين في كل المستويات التربوية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وأن إتجاهات مفردات العينة قد إتسمت بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٢١)، ومعامل إختلاف (٤٥.٩٦)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

ثم عبارة "يشجع القيادي التربوي علي إستثمار المعلومات والخبرات في تطوير وتحسين كفاءة الأداء" في المرتبة الثانية وأن إتجاهات مفردات العينة قد

إتسمت بالإيجابية بمتوسط حسابي (٤.٣٦) ومعامل إختلاف (٤٥.٢٠) وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

وجاءت عبارة "هناك إهتمام بالخدمات الإجتماعية كوسيلة داعمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المدرسة " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالميل إلي الإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٦٣) ومعامل إختلاف (٥٨.٥٤) وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة. ثم عبارة "يوجد خطة إستراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، ومعامل إختلاف (٢٢.٥٠)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

وجاءت عبارة "توضع برامج خاصة لرفع الكفاءة العلمية والثقافية والسلوكية لمنسوبي المدرسة "في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٥.٢١)، ومعامل إختلاف (٥٧.٣٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

ثم عبارة "يوجد إهتمام بالتدريب المستمر للمعلمين كدعامة أساسية في تنمية الموارد البشرية "في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٨٨)، ومعامل إختلاف (٦٦.٢٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "توفر الميزانيات اللازمة لعملية تطوير الموارد البشرية حسب الخطط الموضوعية" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، ومعامل إختلاف (٦٥.٣٦)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "توجد دراسات علمية وافية تحدد كيفية تطوير قدرات المعلمين في المجالات المختلفة" في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، ومعامل إختلاف (٥٥.٢٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يتم التركيز علي التطوير المهني للمعلمين وفقاً للتخصصية كمرحلة متقدمة" في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت

إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٦٥)، ومعامل إختلاف (٤١.٢٥)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي التعرف علي إحتياجات المعلمين والسعي لتحقيقها" في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٢٠)، ومعامل إختلاف (٤٢.٢٥)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يساهم القيادي التربوي في وضع معايير علمية عند إختيار الموارد البشرية بناءً علي مواصفات ترتبط بجودة الأداء التربوي" في المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، ومعامل إختلاف (٥٥.٢٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي تحسين إستخدام التقنيات التربوية للموارد البشرية" في المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.١١)، ومعامل إختلاف (٢٢.٥٠)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات" في المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٤٣)، ومعامل إختلاف (٥٦.٢٣)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي عقد إجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعوق تطبيق وتنفيذ مهارات العمل التربوي ومناقشتها ووضع الحلول المناسبة" في المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٨١)، ومعامل إختلاف (٥٧.٣٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي تنظيم البرامج الزمنية للدورات التدريبية المستمرة للموارد البشرية والتوزيع العادل لها ليستفيد من هذه الدورات أكبر عدد ممكن من المعلمين" في المرتبة الخامسة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد

إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٧٧)، ومعامل إختلاف (٨٨.٠٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي توفير برامج تنمية إدارة الموارد البشرية تشتمل علي النظم التالية: نظام تقدير الأداء لجميع المعلمين في الهيئة الرياضية، نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي)، نظام الإيقالات داخل الهيئة الرياضية" في المرتبة السادسة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٨٥)، ومعامل إختلاف (٧٧.٠٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يسهم القيادي التربوي في تبني مفاهيم وتقنيات عمليات إدارة الموارد البشرية" في المرتبة السابعة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٦٣)، ومعامل إختلاف (٤٥.٣٧)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي الإلتزام بالسياسات التي تتبع عند التخطيط لبرامج تنمية الموارد البشرية: السياسات الخاصة باختيار وتعيين المعلمين الجدد، السياسات الخاصة بحوافز المعلمين الجدد، السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها" في المرتبة الثامنة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٥.٨٧)، ومعامل إختلاف (٥٧.٣٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "إعتبار عمل إدارة الموارد البشرية بمثابة محرك رئيسي لعمل مختلف إدارات الهيئة الرياضية" في المرتبة التاسعة عشر من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٧٨)، ومعامل إختلاف (٤٨.٩٥)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي توفير برامج تنمية الموارد البشرية في المرتبة العشرين من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٧٨)، ومعامل إختلاف (٤٨.٩٥)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي توفير التعليم والتدريب المستمر لكفاءة الأفراد ومشاركة جميع المعلمين في تحسين مستوي الأداء" في المرتبة الواحد والعشرين من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بالإيجابية، بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، ومعامل إختلاف (٥٢.٣٦)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "يحرص القيادي التربوي علي تطوير التوصيف الوظيفي لجميع المعلمين والعمل علي بناء نظام لتقييم الأداء" في المرتبة الثانية والعشرين من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (١.٣٦)، ومعامل إختلاف (٥٨.٥٤)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "هناك توافق بين البرامج التدريبية والترقي في المسار الوظيفية للمعلمين" في المرتبة الثالثة والعشرين من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (١.٢٢)، ومعامل إختلاف (٨٨.٠٢)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "تستند عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية علي معلومات حقيقية تستهدف الإستفادة القصوي من الموارد البشرية كماً ونوعاً" في المرتبة الرابعة والعشرين من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (١.٦٧)، ومعامل إختلاف (٢٥.٣٦)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

أما عبارة "تستخدم وسائل مستحدثة لرفع قدرات المعلمين" في المرتبة الخامسة والعشرين من حيث الأهمية النسبية، وقد إتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ذلك بعدم الإيجابية، بمتوسط حسابي (١.٥٥)، ومعامل إختلاف (٧٢.٦٣)، وفقاً لآراء وإتجاهات مفردات العينة.

مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالنمط الديمقراطي للقيادي التربوي:

يوضح جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الأول والخاص بالنمط الديمقراطي للقيادي التربوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣٠.٥٤) ومعامل إختلاف قدره (٥٦.٤٧).

ويعزي الباحث ذلك إلى إن الأسلوب الديمقراطي في القيادة التربوية يعتبر من أكثر الأساليب ملائمة لتحقيق متطلبات الإدارة الحديثة ومواجهة تحديات المستقبل وذلك بحكم سرعة التغيير في المؤسسات التربوية والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمروؤسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على مواجهة التحديات، لكن بالمقابل فإن هذا الأسلوب لا يمكن ان يكون فعال إلا في حال وجود مروؤسين على درجة عالية من الكفاءة، أما إذا كان المروؤسين تنقصهم الخبرة والكفاءة لا يمكن استخدام هذا الأسلوب، وربما قد يكون من المناسب في هذه الحالة استخدام الأساليب القائمة على إصدار الأوامر من القائد دون إتاحة الفرصة للمروؤسين للمشاركة.

حيث يشير صلاح عبدالقادر (٢٠٠٨م) (٤٧) إلى إن القيادة التربوية في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مروؤسيه لتحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مروؤسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها. وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد افضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه ان يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

حيث يمارس القائد الديمقراطي المشاركة والتعاون ويتبادل الآراء مع أعضاء المجموعة التي يعمل معها. ولا يتخذ القرار إلا بعد مناقشة الموضوع مع ذوي العلاقة العمل، وهو يؤمن بمبدأ تفويض السلطة، ويهدف القائد الديمقراطي إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المروؤسين.

ويمتاز القائد هنا بالثقة بمروؤسيه والعمل على تنمية الإبداع والابتكار لديهم مما يعكس إيجابا على رفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين، فيزداد بذلك رضاهم عن العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة الأفراد والهيئة الرياضية، حيث إنسم هذا النمط من القيادة التربوية بـ:

- ١- الرفق في معاملة المروؤسين، وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة وليست في صيغة الأمر.
- ٢- السماح للمروؤسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٣- يتخذ القيادي التربوي دور إيجابي في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.

٤- يستخدم القيادي التربوي التوجيهات والتعليمات عامة في توجيه أداء المرؤوسين.

٥- يستخدم القيادي التربوي للمكافآت الرسمية، حيث ان المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

مناقشة نتائج المحور الثاني والخاص بالنمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي:

يوضح جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الثاني والخاص بالنمط الأوتوقراطي للقيادي التربوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (١٤.٥١) ومعامل إختلاف قدره (١١.٩٥).

ويعزي الباحث ذلك إلى أن يمتاز القائد الاتوقراطي بمركزية السلطة، ويستعمل التهديد والإجبار في التأثير على المرؤوسين من أجل إنجاز العمل، حيث لا يتيح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة ويحتفظ بسلطة صنع القرار والمعلومات الأكثر أهمية لنفسه وذلك بحكم عدم ثقته بمرؤوسيه، حيث يرى انه ليس على المرؤوسين سوى تنفيذ الأوامر الصادرة عن القائد. ويعتبر هذا الأسلوب من اقدم أساليب الإدارة والقيادة وفيه يوجد فجوة كبيرة بين القائد والمرؤوسين مما يمنح القائد سلطة تمكنه من التأثير فيهم.

ويرى الباحث ان هذا النمط قد يميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشه شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم، والقائد الاتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها وتتمثل السمة الجهورية للقادة الاتوقراطيون في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة للضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، إلا ان استخدام القائد لسلطته في الضغط على المرؤوسين ليس بدرجة واحدة بل يكون على درجات متفاوتة.

حيث يشير حلمى شحادة (١٩٨٦م)، إنه يؤخذ على هذا النوع من القيادة انه يقوم على أساس الإشراف المقيد الذي يضعف من معنويات المعلمين ويفقدهم الثقة في أنفسهم ولا يتيح لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يفقدهم فرص التقدم والتنمية الذاتية، كما يؤدي هذا النمط إلى إضعاف روح التعاون والولاء للمنظمة وكل ذلك ينعكس على زيادة سخط واستياء المعلمين الذي يظهر في ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، والبطء في تنفيذ القرارات و يؤدي كل ذلك إلى انخفاض أداء لأفراد والهيئة الرياضية ككل .

ويرى الباحث إن النمط الاوتوقراطي قد يكون غير مناسب في المدرسة التي تتميز بالتغيير المستمر وحتمة مواكبة التقدم العالمي للبطولات والمنافسات الرياضية، وبناءا عليه اصبح الدور الجديد للقادة يتمثل بالاهتمام بتنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه " راس المال الفكري"

مناقشة نتائج المحور الثالث والخاص بالنمط الحر للقيادي التربوي:

يوضح جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الثالث والخاص بالنمط الحر للقيادي التربوي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٨.٢٥) ومعامل إختلاف قدره (٥٢.٣٦).

ويعزي الباحث ذلك إلى إن النمط الحر للقادة، المعلمين يمتاز بتوفير حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والدافع لعمل ذلك.

حيث يشير صلاح عبدالقادر (٢٠٠٨م) (٤٧) إن هذا القيادي التربوي يتصف بالتوسع في تفويض السلطات للمرؤوسين، وبذلك فان تأثيره على سلوك الآخرين محدود لكن بالمقابل لا نستطيع القول ان القائد المتساهل ليس له دور في عملية القيادة لأنه هو الذي يضع السياسة العامة للمنظمة ويترك عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها - بما يتفق مع السياسة العامة- للمرؤوسين إيماناً منه بقدراتهم وكفاءتهم في العمل، ولعل هذا التطور في مفهوم القيادة ينسجم مع زيادة حجم المدرسة المعاصرة وتنوع أنشطتها، ومن هنا نستطيع القول ان فعالية هذا الأسلوب ترتبط بشكل أساسي بنوعية المرؤوسين وطبيعة عمل المنظمة اكثر من ارتباطها بشخصية القائد نفسه.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل مندراسة (يوسف بن خالد مرزوق المطيري، ٢٠١٦م) توصلت إلي أن الأنماط القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات التربوية لدي طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي علي الترتيب: النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي الديمقراطي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر، وأن المهارات التربوية التي يسعى أعضاء هيئة التدريس لتنميتها لدي طلاب كلية الملك خالد العسكرية بدرجة مرتفعة هي: إدارة الذات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الإتصال، ودراسة (فرحات إحسان، ٢٠١٦م) (٦٧) أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر إستخداماً لدي

مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة علي مؤشرات أداء الموارد البشرية، وأيضاً وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات أداء الموارد البشرية، ودراسة (سامية زيتوني، ٢٠١٤م) توصلت الى تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية المهارات، ولبحث تلك العلاقة اعتمدت على منهج دراسة حالة، وأظهرت النتائج أن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات تقنية من جهة وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى.

وتحقق هذه النتائج الإجابة عن التساؤل الأول وهو "ما أنماط القيادة التربوية بالمدرسة بدولة الكويت؟"

مناقشة نتائج المحور الرابع والخاص بدور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية:

يوضح جدول(١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف للمحور الرابع والخاص بدور القيادي التربوي في تحسين العملية التعليمية(٤٧.٩٦) ومعامل إختلاف قدره (٢٥.٣٦).

ويعزي الباحث ذلك إلى إن القيادة التربوية ما هي إلا عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الهدف بناء عليها، ووضع الاستراتيجية المناسبة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى، وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل باستخدام أسلوب قيادي معين، وبناء عليه يمكن القول ان القيادة الناجحة والفعالة هي التي تعبر عن الأسلوب العملي القابل للتطبيق على ارض الواقع والذي يكون منسجماً مع متطلبات الإدارة الحديثة وقادر على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها، بحيث ينظر إلى هذه التحديات على أنها عامل أساسي لتحديد فعالية القيادة.

حيث يشير (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٩م) ان التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة أدت إلى تغير جوهرى في مفهوم القيادة ومتطلباتها خاصة بعد الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، الذي ترتب عليه تعديل جوهرى على دور القيادة، بحيث اصبح الدور الجديد هو تنمية الأصول البشرية أو ما يطلق

عليه راس المال الفكري، مما استوجب ضرورة ان يعطي القائد اهتمام اكبر للعامل الأهم في عصر المعرفة وانطلاقاً من ذلك يجب ان يكون النمط القيادي استجابة لمتطلبات هذا العصر الحديث، انطلاقاً من ذلك فان القيادة الفعالة والناجحة تتطلب مهارات معينة يجب ان تتوفر في قادة المستقبل، هذه المهارات يمكن الاعتماد عليها في وضع معايير الاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية مما يعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المتغيرات والمشكلات التربوية في المواقف المختلفة.

ويرى الباحث إن القيادة التربوية بالمدرسة تتولى مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل تفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز، وتحديث وتنمية قدرات المعلمين.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من دراسة (عزة أحمد، ٢٠١٥م)، بعنوان "الجدارات القيادية وتنمية الأداء المدرسي في مصر"، وتبين أن الجدارات القيادية تهدف إلي تنمية الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريقة تركيز الإهتمام علي رأس المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بوجه خاص، وتمكن القيادي من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته علي المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.

ودراسة (إيمان وصفي كامل ٢٠١٠م)، بعنوان "التنمية التربوية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية التربوية ضمن أولوياتها، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس الجامعة إجراءاتها، وعلى الرغم من أن البرنامج يأخذ أشكالاً مختلفة في هذه الجامعات إلا أنه يشابه في هدف رئيس ألا وهو تنمية القدرات والمهارات التربوية للقيادات الجامعية.

ودراسة (عبد الهادي مطلق المطيري، ٢٠٠٨م)، بعنوان "تطوير الممارسات التربوية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، القيادات الجامعية (العميد، والعمداء المساعدون) لا يتبعون مبدأ الشورى مع الأفراد، ولا يحترمون آراءهم عند اتخاذ القرارات، القيادات بجامعة الكويت لا تدرك جميع اللوائح والقوانين التي

تنظم العمل في الكلية، القيادات لا تقوم بتنظيم لقاءات دورية لمناقشة تطوير أهداف الكلية إجراءات تنفيذها، والقيادات لا تحرص على حدوث الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة بالكلية.

ودراسة باتسي فولتون (Patsy Fulton، ٢٠١٠م)، بعنوان "قيادة كلية المجتمع: فن الممارسات"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، أن المهارات المطلوبة في المستقبل يجب أن تعتمد على ما تم تعلمه في الماضي، فالقيادة ليست فقط ما ينبغي أن يكون، بل القيادة هي القدرة على الجمع بين خبرات الماضي وتوقعات المستقبل، وأن البرامج التي يتم تقديمها للقيادات يجب أن تجمع بين الأساليب التربوية القديمة والحديثة، وكذلك يجب أن ترسخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبي احتياجاتها، الاهتمام بالطلاب وخاصة من يملكون مواهب وميول قيادية، وتنمية الجانب القيادي لديهم، وأن تكون القيادات قادرة على مواكبة الثورات التكنولوجية الحادثة.

وتحقق هذه النتائج الإجابة عن التساؤل الثاني وهو "ما دور القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية بدولة الكويت؟"

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أشرف السيد عبد الباري السيد (٢٠١٤م): تأثير حزم الجداريات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر.

إيمان وصفي كامل السيد حرب (٢٠١٠م): التنمية التربوية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الزقازيق، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

بكري عبد الرحمن ملاحجي (٢٠١٤م): الجداريات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الالكترونية المصدر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.

حيدر علي حيدر (٢٠١٠): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٢٦، جامعة بغداد

خلدون عبدالله مطلق الصعوب (٢٠١٧م): دور الجداريات الوظيفية في تنمية الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

عاطف جابر طه (٢٠١٣م): قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.

عبد الهادي مطلق عبد الهادي المطيري (٢٠٠٨م): تطوير الممارسات التربوية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، مصر.

عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥م): الجداريات القيادية وتنمية الأداء المدرسي في مصر، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

مدحت أبو النصر (٢٠٠٩م): قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط ١، القاهرة.

- معجم اللغة العربية (٢٠٠١): المعجم الوجيز، طبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل (١٩٩٩): معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية.
- إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣): الإدارة التربوية في الوطن العربي - أوراق عربية عالمية، دار العربي، القاهرة.
- كمال سليم داوودي (٢٠١٣): القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نواف كنعان (١٩٩٩): القيادة التربوية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- أسامة سعد خيري (٢٠١٢): القيادة التربوية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المطيري، ثامر بن ملوح (٢٠٠٣): القيادة العليا والأداء، الرياض، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حلمي شحادة يوسف (١٩٨٦م): القيادة التربوية، مجلة التربوي، العدد ٢٤-٢٥، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- أبو القاسم عبد الفتاح الحاج (٢٠١٥م): القيادة التربوية وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- دينا كمال محمود (٢٠١٨م): دراسة تقييمية لأليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، مج ٥١، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية، مصر.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Bolden, Richard & Gosling Fonathan (2006): Leadership Competencies: Time to Change the Tune? Leadership, Vol.2(2), Sage Publications, London

-
- Curry, Katherine A. (2014):** Team Leadership, It's Not for the Faint of Heart, Journal of Cases in Educational Leadership, Vol. 17, No 2.
- Grollmann, Philipp (2008):**"Professional competence as abenchmark for a European space of vocational education and training", Journal of European Industrial Training, Vol. 32, Iss. 2/3, Emerald Group Publishing Limited.
- Johnston, Howard, J &Williamson, Ronald (2014):** Leading School in an Era of Declining Resources, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Alfonso Castillo-Rodriguez (2016):** sports management, leadership in the organization, Journal of Physical Education and Sports Management December 2015, Vol. 2, No. 2, pp. 56-65 ISSN 2373-2156 (Print) 2373-2164 (Online) Copyright © The Author(s). 2015. All Rights Reserved. Published by American Research Institute for Policy Development DOI: 10.15640/jpesm.v2n2a5 URL.
- Lawal Yazid Ibrahim Ph.D(2016)**” Effective Managerial Leadership and Challenges in Sport Organization, IOSR Journal of Sports and Physical Education (IOSR-JSPE) e-ISSN: 2347-6737, p-ISSN: 2347-6745, Volume 3, Issue 5.
- Shilpa Kabra Maheshwari, Jaya Yard (2017):** Leadership Development and the Role of Human resources, IRACST– International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM), ISSN: 2319–2828 Vol. 6, No.1