الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م. م صفاء عبدالحسين الركابي م. م نور رياض ياسين ورد

الجامعة المستنصرية/كلية التربية جامعة سومر/ كلية التربية الأساسية

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي: (التعرف على الممارسات السلطوية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحثان اجراءات منهج البحث الوصفي، واختارا عينة البحث والتي تكونت من (87) معلما ومعلمة في المدراس الابتدائية وبنسبة (25%) من مجتمع البحث، بواقع (25) معلماً و(62) معلمة موزعين على المدارس الابتدائية الصباحية الحكومية التابعة لمديرية تربية الرصافة الثانية.

ثم اعد الباحثان استبانة خاصة للممارسات السلطوية لمديري المدارس الابتدائية تكونت من (26) فقرة لمعرفة مستوى الممارسات السلطوية، وتأكد الباحثان من صدقها بعرضها على عدد من المحكمين والخبراء في طرائق التدريس وعلم النفس، ثم التحقق ايضاً من ثبات الاستبانة بطريقة اعادة الاختبار على عينة استطلاعية تكونت من (25) معلماً ومعلمة بعد مرور اسبوعين على تطبيق الاختبار إذ بلغ (0.89) وهو معامل ثبات جيد، ولتحليل البيانات استعمل الباحثان الحقيبة الاحصائية (SPSS) وتوصلا الى النتائج التالية:

1- المستوى العام لاستعمال للممارسات السلطوية كبيرا وفق ما اظهرته نتائج البحث الحالي
2- ضعف توافر الظروف المناسبة لاعتماد الاساليب الادارية الحديثة والديمقراطية التي تحث على العمل التعاوني ومشاركة الكادر في انجاز العمل المدرسي بشكل ديمقراطي.

التوصيات

1- اعتماد برنامج تدريبي لمُديري المدارس الابتدائية وفق العمليات الادارية الحديثة والمعاصرة في ضوء الممارسات التعليميّة الديمقراطيّة الصفيّة تعدها مديريات التربية.

2- تفعيل دور المشرف التربوي في حث المُدير على استعمال الممارسات الادارية الديمقراطيّة ومتابعتهم لذلك.

المقترحات:

1- اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على تخصصات اخرى.

2- اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن مراحل دراسية اخرى(متوسطة، اعدادية).

الفصل الاول

مشكلة البحث:

يشهد العالم اليوم ثورة معلوماتية وفكرية حديثة شملت جوانب حياة الانسان جميعها، إذ شكلت هذه الثورة تحدياً كبيراً للنظام التربوي بضرورة اصلاحه، واستيعاب هذا الكم الهائل من المعارف والعلوم وتوظيفها بشكل امثل عن طريق إعداد الكوادر التربوية القيادية والادارية التي تأخذ دورها الفاعل في مواكبة هذا التقدم والتطور المتسارع(عطية، 2009: 22)، وعلى الرغم من ضرورة تبني مديري المدراس الابتدائية للممارسات والاساليب الحديثة، التي تدعوا الى مشاركة المعلمين في الانشطة المدرسية المختلفة، واتخاذ القرارات وابداء الرأي والتخطيط، والمشاركة ببعض الامور القيادية والادارية، الا ان الواقع التربوي يشير الى عكس ذلك، إذ يظهر ممارسة مديري المدراس للأساليب السلطوية فيما يتعلق بالعمل المدرسي مما يؤدي الى تقييد دور المعلم والتلاميذ وتقليص دورهم الفاعل في الادارة التربوية، وانخفاض الانتاجية التعليمية للمدارس نتيجة تراكم الاعمال على كاهل المدير، واهمال حاجات المعلمين في اثبات الذات واظهار قدراتهم، وبالتالي ضعف الادارة المدرسية وهذا ما يتعارض مع روح الادارة التربوية الحديثة (عطوي، 2014: 18-20).

وبناءً على ما سبق، فقد تجسدت مشكلة البحث الحالي في كون مديري المدراس الابتدائية كثيراً ما يستعملون اساليب وممارسات الادارة التربوية السلطوية دون العناية باستعمال الاساليب والممارسات الادرية والقيادية التي تدعوا اليها التربية الحديثة بوصفها اسلوباً مهماً وضرورياً لمديري المدراس لتفعيل التدريس، وتشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة في التخطيط وادارة العمل المدرسي وتطوير الاساليب التقليدية التي اعتمدوا عليها، لهذا تحددت مشكلة البحث الحالي بالإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الممارسات السلطوية لمديري المدراس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

اهمية البحث:

يعد ميدان الادارة التربوية من الميادين الحديثة، وان كانت الممارسات الفعلية لها قديمة منذ وجود الانسان، الا ان تطور مفاهيم الادارة التربوية ارتبط بالمفاهيم الادارية بشكل عام سواء كان ذلك في مجال الصناعة او ادارة الاعمال، اذ تسعت متطلبات العمل التربوي وتنوعت فعالياته ونشاطاته

وتعددت المسؤوليات الادارية، اذ لم تعد مجرد عملية روتينية لسير عمل المدرسة وفق خطط ثابتة بل اصبحت عملية ادارية تعاونية انسانية تهدف الى توفير الظروف الملائمة لتحقيق الاهداف التربوية والاجتماعية، ولم يعد مجالها اعداد الجدول المدرسي وتدبير شؤون المدرسة فقط اذ شمل الاهتمام بالمعلمين والتلاميذ، وطرائق التدريس المتبعة داخل المدرسة، والتخطيط للبرامج التربوية الحديثة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، والاهتمام بكل اوجه النشاط المدرسي

(السورطي، 2009: 36-38)

ومما لا شك فيه ان مدير المدرسة يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية داخل المدرسة، كما ان له فيها من التأثير ما يجعله بحق سيد هذه العملية فهو يضع الخطط ويشارك في تنفيذها وتطويرها في اي موضع يراه مناسباً، ولكن تبقى هذا الادوار لمديري المدارس مع اهميتها قليلة الجدوى في تحقيق اهداف العملية التعليمية بالمقارنة مع دوره في عملية تنفيذها، إذ ان هذا الدور يعد من اهم ادواره ولعلنا لا نبالغ إذا قلنا ان مدير المدرسة ذو الكفاءة الادارية العالية يكون قادراً على تحقيق اهداف الادارة التربوية الحديثة حتى ولو كانت الامكانيات على درجة متواضعة من الجودة، والعكس يكون صحيحاً اذا كان المدير لا يمتلك الكفاءة وغير مزود بالأساليب والمهارات والممارسات الادارية الكافية(الحريري، 2016: 310-313)، ويؤكد الباحثان ان الاهتمام بدراسة الادارة التربوية لمديري المدارس الابتدائية في الوقت الحاضر اصبح بالغ الاهمية لما تشهده الادارة التربوية من تحولات سريعة تقتضي تغيراً في افكار القادة ومديري المدارس يكون متوافقاً مع التطورات التقنية والثورة المعلوماتية الهائلة التي اصبحت سمة العصر الحالي، وقد تنعكس الممارسات والاساليب الادارية لمديري المدارس الابتدائية في تعامله مع المعلمين والتلاميذ وعلاقة هؤلاء مع بعضهم، فالمدير الذي يتبع الممارسات السلطوية تتركز السلطة في يده ويجمع كل المسؤوليات تحت اشرافه لكونه على قمة الادارة المدرسية والمتصرف الوحيد في اعمالها والتخطيط لها والمتحكم الاول في زمام الامور، وبالتالي لا يترك مجالاً كافياً امام المعلمين في المشاركة وابداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات، فانتظام العمل مرهون بوجود المدير داخل المدرسة فهو الذي تتركز بيده جميع الامور داخل المدرسة، وبالتالي فالعلاقات الانسانية والتفاعل بين مدير المدرسة والمعلمين متدنية من جهة وبين المعلمين والتلاميذ من جهة اخرى(وطفه والشهاب، 2003: 82-84)، وتعد الممارسات والاساليب السلطوية مرفوضة من قبل الادارة التربوية الحديثة لأنها تقلل من دور المعلمين لانهم مكلفون بتنفيذ التعليمات والخطط دون المشاركة في وضعها اي انهم وسيلة لبلوغ هدف محدد، فتنعدم وحدة العمل الانساني بين المدير والمعلمين وهذا ما يتعارض مع روح الادارة التربوية الحديثة

(ابو ناصر، 2008 :56 -57).

هدف البحث:

التعرف على الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمعلمي المدارس الابتدائية للدراسة الصباحية في مديرية تربية الرصافة (الاولى الثانية الثالثة) للعام الدراسي(2018ـــ2019)

تحديد المصطلحات: الممارسات السلطوية عرفها كل من

1- خوالدة (2012) "بأنها سلوكيات وممارسات قاهرة من الصفوة التسلطية، تقلل قوى الانسان وتضعف امكانياته ولا تشبع حاجاته الحقيقية، لهذا فإنها تحول دون انماء شخصيته بأبعاده المختلفة" (خوالدة، 2012: 164).

2- حشوة (2004) منظومة الممارسات والعلاقات التربوية التي يقوم بها المدير داخل المدرسة وخارجها، بهدف تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل المدرسي وتحقيق الاهداف والغايات المرجوة(حشوة، 2004: 26).

التعريف الاجرائي للممارسات السلطوية: بانها مجموعة النشاطات والاجراءات والفعاليات التي يمارسها مديري المدراس الابتدائية في علاقتهم مع المعلمين داخل المدرسة وتشمل التخطيط واصدار الاوامر والتعليمات التي يجب ان يسير وفقها عمل المعلمين دون السماح لهم بإبداء الرأي او المشاركة في التخطيط او تقديم المقترحات وبالتالي تركيز السلطة بيد المدير هو المتحكم الاول في توجيه العمل داخل المدرسة.

الفصل الثاني :جوانب نظرية ودراسات سابقة

مفهوم الادارة المدرسية: تعد الادارة الموجة والمحرك الاساسي في المجتمع المعاصر، وركيزة اساسية في تنظيم عمله، وتعرف بأنها عملية تنظيم وتخطيط وتوجيه الموارد المادية والبشرية لتحقيق الاهداف والغايات بكفاءة عالية وسرعة وجهد اقل(عطوي، 2014: 15).

إذ ان الادارة التربوية من اهم انواع الادارة، وتسهم في انجاح العملية التعليمية وتحقيق اهدافها، فهي عملية توجيه وتنظيم الاجراءات والخطط والعمليات التعليمية وفق تنسيق محدد بين عناصر العملية التعليمية لتوجيه الامكانيات والطاقات البشرية والمالية وفق اهداف محددة ضمن الاطار التربوي، باعتبارها عنصراً مهماً يتوقف عليها اداء وادارة المدرسة ومدى كفاءتها وفاعليتها(السورطي، 2009: 36).

فلإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الادارة التربوية، إذ انها الكيفية التي يتم عبرها انجاز العمل وتحقيق الاهداف التربوية، فهي عملية تعاونية التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتنسيق العمل داخل المدرسة، وهنا تكمن اهمية الادارة المدرسية إذ ان الاهداف والغايات التربوية لا تتحقق الا بوجود ادارة مدرسية ذات كفاءة عالية، فسوء الادارة يعمل على تعطيل عناصر العملية التعليمية ويحد من عملها وفاعليتها، ويفسد تنفيذ المنهج ولا تحقق اهدافه، وتهدر كفاءة المعلم الجيد، بينما الادارة الجيدة لمدير المدرسة الذي يمتلك خبرة وكفاءة عالية في ادارة العمل المدرسي يستطيع توجيه العمل بشكل مثمر(ابو بكر، 2003: 43).

اذ يعد مدير المدرسة من العناصر والمدخلات المهمة التي يرتكز عليها العمل التربوي لما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، وما يمتلك من صفات وقدرات ادارية وفنية تشكل ممارساته الادارية التربوية داخل المدرسة، وهذه الاهمية تأتي من بنية النظام الهرمي للمؤسسة التعليمية التي ينتمي اليها، وبعد ان كان الدور الاساسي للمدير ضبط دوام العلمين والطلبة، وتنظيم السجلات المدرسية، والحرص على سير العمل المدرسي بسلاسة، اصبحت مهامه متعددة ومتنوعة تمتد الى بناء علاقات انسانية متينة مع المعلمين والتلاميذ وكل من له علاقة بالعملية التعليمية(السبيل، 2013: 14- 15).

مهام مدير المدرسة:

نجاح مدير المدرسة يتوقف في ادارة المدرسة على مجموعة من المهام يمكن توضيحها في محورين:

1- **الاعمال والمهام الادارية:** وتتضمن ضبط النظام داخل المدرسة وتطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات وجدول الحصص، والاحصائيات وادارة الشؤون المالية، وضبط الحضور والغيان لكل من المعلمين والتلاميذ، وتأمين كل المستلزمات الضرورية للمدرسة من ادوات واجهزة ووسائل ايضاح وكتب وغيرها، ومناقشة كل ما يخص المدرسة وما تواجهها من مشكلات والعمل على حلها.
2- **الاعمال والمهام الفنية:** ونقصد بها الاشراف على نشاطات العملية التعليمية والاسهام في تطويرها، وتطبيق مناهجها، وزيارة الصفوف، وتوجيه المعلمين، ومواكبة سير العمل المدرسي بشكل صحيح وفق الخطط وحل المشكلات التي يواجها كل من المعلمين والتلاميذ، والحرص على تطوير عملهم واداء هم ومشاركتهم في الدورات التدريبية، والعمل على رفع مستوى مهارات وقدرات وامكانيات المعلمين والتلاميذ واحداث تغييرات نوعية تحقق الاهداف التربوية(الهنائي، 2002: 13-14).

انماط الادارة المدرسية:

1- **النمط التسلطي:** يقوم هذا النمط على تركيز السلطة بيد المدير فقط فهو يتولى جميع المسؤوليات داخل المدرسة ومدعوم بصلاحيات كثيرة الاصدار القرارات ولتوجيه العقاب هو المتحكم الاولى وصاحب السلطة افي المدرسة.

2- **النمط الديمقراطي:** يقوم هذا النمط على العمل التعاوني المشترك في ادارة المدرسة، إذ ان المدير يشرك المعلمين في الادارة المدرسية ويصغي الى آرائهم ومقترحاتهم ويعمل بها، والكشف عن قدرات وامكانيات المعلمين والتلاميذ والعمل على توظيفها بالشكل الذي يعود بالفائدة على العملية التعليمية.

3- **النمط الفوضوي:** يقوم هذا النمط على منح الحرية المفرطة وضعف التنظيم إذ لا توجد ضوابط لعمل المعلمين والكادر المدرسي ولا توجد فلسفة واضحة للعمل المدرسي وانعدام الدور القيادي والاداري للمدير(فليه و عبد المجيد، 2005: 232- 239).

الممارسات السلطوية لمدير المدرسة:

يقوم التسلط الاداري على مبدأ الالزام والاكراه، فالعلاقات تكون خاضعة لسلطة المدير اي الميل للتسلط في العمل المدرسي، فهو نمط يسود في المدارس متمركز نشاطه حول المدير مع سيطرته على النشاط المدرسي بشكل رسمي، وتحديد للمهام والعمليات التعليمية، والاتصال من جانب واحد، اي تمركز السلطة بيد المدير فقط هو الموجه الوحيد للعمل داخل المدرسة، وهذا يتنافى مع معطيات السلوك التربوي الحديث الذي ينادي بضرورة العمل المشترك، ويمكن تحديد بعض الممارسات السلطوية لمدير المدرسة بما يلي:

1- التباين واللامساواة بين المدير والعاملين داخل المدرسة فالمدير يصدر الاوامر والتوجيهات وعلى العاملين التنفيذ دون نقد.
2- ضعف العلاقات الانسانية والعمل المشترك داخل المدرسة، وغياب العمل بروح الفريق الذي تنادي به التربية الحديثة.
3- عدم القدرة على ابداء الرأي وطرح الافكار او توجيه النقد.
4- يسود المناخ المدرسي طابع الخوف من سلطة المدير وانعدام الثقة
5- يأخذ المدير على عاتقه تحمل كافة المسؤوليات لعدم ثقته بالكادر المدرسي.
6- تجنب مراعاة متطلبات ورغبات المعلمين والتلاميذ (وطفة والشهاب، 2003: 102- 104).

وفي اغلب المدارس الابتدائية يتصف مدير المدرسة بممارسة السلطة التفتيشية والرقابية على المعلمين درسين مما يؤدي الى ضعف كفاءة وقدرة المعلمين، وجعلهم اقل قبولاً لمهنة التدريس، فالممارسات السلطوية مرفوضة من وجهة نظر الفكر التربوي المعاصر ويتعارض مع التربية الحديثة التي تؤكد على المرونة في العمل المدرسي، والحرية بحدود النظام، وحرية ابداء الرأي، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في انجاز العمل المدرسي بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق الاهداف التربوية(السورطي،2009: 37-40).

نظريات الادارة المدرسية:

1- **النظريات التقليدية الكلاسيكية:** التي ترى ان القادة يولدون وهم يمتلكون صفات وقدرات قيادية وادارية فعالة من هذه النظريات نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات.
2- **النظريات السلوكية:** تؤكد هذا النظريات على ان سلوك القائد(المدير) له دور كبير في انجاح العمل او فشله ومن هذه النظريات نظرية دوجلاس ماكريجوز، ونظرية البعدين لاندرو هالبن، ونظرية الابعاد الثلاثة لردن، ونظرية الشبكة الادارية لبليك ومارتون.
3- **النظرية الموقفية (الحديثة):** تعد من احدث نظريات الادارة التربوية التي تؤكد على مواكبة المؤسسة التعليمية لمتغيرات البيئة المحيطة، وهذه يتطلب المرونة في وضع الخطط والتعليمات الادارية، والتأكيد على عدم وجود طريقة محددة لتقسيم المهام والوظائف والمسؤوليات ولا يوجد نمط قيادي واداري معين يمكن استعماله في جميع الاوقات، وانما الحالات والظروف والمشكلات هي التي تحدد افضل الانماط التي يمكن استعمالها(ابو ناصر، 2008: 23- 28).

دراسات سابقة:

اولاً: الدراسات العربية

1- **سلامة (2003):** جرت الدراسة في الاردن، هدف الدراسة التعرف واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، بلغت عينة الدراسة (658) مدرساً ومدرسة، توصلت الدراسة الى ان مستوى الممارسات الادارية لمديري المدارس بشكل عام جيد جداً(سلامة، 2003: 342).
2- **دراسة زايد(2011):** جرت هذه الدراسة في فلسطين، هدفت الى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بلغت عينة الدراسة (271) مديراً، توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية عالية جداً، وكذلك وجود فرق ذو دلالة احصائية بين متوسطات واقع ممارسات مديري المدارس لصلاحياتهم التربوية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، ونوع المدرسة(زايد،2011: ر-ش).
3- **دراسة عليان (2012):** جرت هذه الدراسة في محافظتي القدس ورام الله في فلسطين، هدفت الى تعرف الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المدرسين، بلغت عينة الدراسة (457) مدرساً، توصلت الدراسة الى وجود ثقافة تنظيمية وممارسات ادارية بدرجة كبيرة لدى المدراء من وجهة نظر المدرسين(عليان، 2012: س-ش).
4- **دراسة اشتيات(2017):** جرت الدراسة في الاردن، هدفت الى الكشف عن انماط الادارة التربوية السائدة لمديري المدارس في محافظة اربد وعلاقته بالامن الوظيفي للمدسين، تكونت عينة الدراسة

(304) مدرساً، توصلت الدراسة الى وجود الانماط الادارية بدرجة متوسطة، وعلى النحو التالي إذ جاء النمط الاداري الديمقراطي في المرتبة الاولى، وجاء النمط الترسلي في المرتبة الثانية، وجاء النمط التسلطي في المرتبة الثالثة والاخيرة(اشتيات، 2017: 342).

5- دراسة الرشيدي (2010):- جرت الدراسة في الكويت، هدفت التعرف على انماط القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة ومستوى الولاء التنظيمي للمدسين، تكونت عينة الدراسة (451) مدرساً ومدرسة، وتوصلت الدراسة الى ان النمط الديمقراطي في المرتبة الاولى بينما النمط التسلطي قد جاء في المرتبة الثانية واظهرت النتائج ايضاً وجود فرق ذو دلالة احصائية بين الانماط القيادية تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي للمدراء(الرشيدي، 2010: م- ن).

الدراسات الاجنبية

1- دراسة **(Aung,2001)**: جرت هذه الدراسة في المملكة المتحدة، هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي في جامعة اسامبشون في المملكة المتحدة، بلغت عينة الدراسة (53) من اعضاء الكادر التدريسي العاملين في الشؤون الادارية، اكدت النتائج وجود علاقة بين دوافع العمل وانماط القيادة الادارية(70-68; Aung,2001).

2-**دراسة (Hawkins,2002)** جرت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية، هدفت التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس كما يدركها المدرسين والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في ولاية نيوجرسي، بلغت عينة الدراسة (133) مدرساً، اظهرت الدراسة اثر السلوك القيادي على المناخ العام للمدرسة(Hawkins,2002;36-39).

3-دراسة (Tanner,2006): جرت الدراسة في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة، هدفت تعرف الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس والمقارنة بين اسلوب القيادة القائم على المشاركة وحرية ابداء الرأي واسلوب القيادة القائم على التسلط، بلغت عينة الدراسة(320) مدرساً ومدرسة، اذ اظهرت نتائج الدراسة اثر السلوك القيادي على فاعلية العمل المدرسي وزيادة الانتاج، اذ كانت درجة ممارسة السلوك التسلطي متوسطة (Tannr, 2006 ;26-34).

الموازنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عرض الباحثان مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية، وكان الزاماً عليهما ايضاح اهداف تلك الدراسات واجراءاتها والنتائج التي توصلت اليها للإفادة منها في دراستهما الحالية وعلى النحو التالي:

1- **الهدف:** هدفت جميع الدراسات العربية والاجنبية التعرف الى الدور القيادي لمديري المدارس كدراسة (سلامة،2003) ودراسة (زايد،2011) ودراسة (الرشيدي،2010) التي تناولتا واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية ودراسة (عليان،2012) التي هدفت التعرف الى الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية للمدير ودراسة (اشتيات،2017) ودراسة**(Hawkins,2002)** التعرف الى

انماط الادارة لمديري المدارس ودراسة **(Aung,2001)** التي اوضحت العلاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي للمدير ودراسة **(Tanner,2006)** التعرف الى ممارسات مديري المدارس والمقارنة بين اسلوب القيادة القائم على المشاركة وحرية الرأي ، اما الدراسة الحالية فقد تفردت في دراسة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس .

2- **المنهجية:** اتبعت كل الدراسات السابقة منهج البحث الوصفي وهذا ما اتبعته الدراسة الحالية.

3- **مكان اجرائها:** اختلفت الدراسات السابقة في مكان اجرائها وتطبيقها منها ما كان في الاردن كدراسة (سلامة، 2003) ودراسة(اشتيات،2017)، ومنها ما كان في فلسطين كدراسة (زايد،2011) ودراسة (عليان،2012)، ودراسة (الرشيدي، 2010) في الكويت ودراسة **(Aung,2001)** في المملكة المتحدة ودراسا **(Hawkins,2002)** و **(Tanner,2006)** في الولايات المتحدة الامريكية، اما الدراسة الحالية فقد جرت في العراق.

4- **المرحلة الدراسية:** تناولت الدراسات السابقة الدور القيادي للمدير في مراحل دراسية مختلفة كما في دراسة (سلامة ،2003) و(عليان،2012) و(اشتيات،2017)**(Hawkins,2002)** و **(Tanner,2006)** كلها تم تطبيقها على المرحلة الثانوية، اما دراسة(الرشيدي،2010) فطبقت على المرحلة المتوسطة، وطلقت دراسة **(Aung,2001)** على اعضاء الكادر الاداري والقيادي الجامعي، بينما تفردت الدراسة الحالية في تطبيقها على المرحلة الابتدائية.

5- **نوع العينة:** قسم من الدراسات السابقة جمعت عينتها بيت الجنسين الذكور والاناث كما في دراسة كل من (سلامة،2003)و (الرشيدي،2010)و **(Aung,2001)**و **(Tanner,2006)**، والقسم الاخر كان عينها ذكور كما في دراسة (زايد،2011) و(عليان،2010) و(اشتيات،2017) **(Hawkins,2002)**، اما الدراسة الحالية فكانت عينتها من الذكور والاناث.

6- **حجم العينة :**اختلفت الدراسات السابقة في حجم عينتها فدراسة (سلامة،2003) كان حجم عينتها (658)مدرساً ومدرسة ودراسة (زايد،2011)عينتها (271) مديراً ودراسة (عليان،2012) بلغت عينتها(457) مدرساً ودراسة (اشتيات،2017) كانت عينتها (304) مدرساً ودراسة (الرشيدي،2010) عينتها (451) مدرساً ومدرسة ودراسة **(Aung,2001)** عينتها (53) عضو من اعضاء الكادر الاداري في الجامعة ودراسة **(Hawkins,2002)** عينتها (133) مدرساً ودراسة **(Tanner,2006)** بلغت عينتها (320) مدرساً ومدرسة، بينما الدراسة الحالية بلغت عينتها 87 معلماً ومعلمة.

7- **الاداة:** جميع الدراسات السابقة استعملت الاستبانة واتفقت معهم الدراسة الحالية في استعمال نفس الاداة.

8- **النتائج:** اتفقت الدراسات السابقة في نتائجها اذا توصلت الى الدور الكبير والفاعل للأنماط الادارية ودورها في ادارة العمل المدرسي، اما نتائج الدراسة الحالية سنوضحها في الفصل الرابع.

الفصل الثالث

في هذا الفصل يقدم الباحثان عرضاً مفصلاً للخطوات والإجراءات من أجل تحقيق هدف البحث وتتضمن مجتمع البحث وعينته وأدواته وكيفية إعدادها وتطبيقها والوسائل الإحصائيّة المستعملة في تحليل النتائج وتفسيرها،

اولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحثان منهج الوصفيّ لأنّه ينسجم مع طبيعة الدراسة وهدفها، إذ أنّ البحوث الوصفيّة تهدف إلى وصف حدث أو ظاهرة معينة، وجمع البيانات، والحقائق والملاحظات عنها، ولا يقف منهج البحث الوصفي عند وصف الظاهرة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تصنيف المعلومات والحقائق وتحليلها وتفسيرها والموازنة بينها والوصول إلى تعميمات(عطوي، 2011: 172)،

ثانياً: مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع البحث الحالي بمعلمي درسي المدارس الابتدائية في المديريات العامة لتربية بغداد/ الرصافة (الأولى، والثانية، والثالثة) للدراسات الصباحيّة للعام الدراسي (2017-2018) والبالغ عددهم (729) معلماً ومعلمة بواقع (252) مُعلماً و(477) مُعلمة موزعين على ثلاث مديريات، جدول(1) يوضح ذلك

جدول (1)

اعداد معلمي الرصافة (الأولى، الثانية، الثالثة) للعام الدراسي 2018- 2019

المديريّة	عدد		المجموع
	مُعلماً	مُعلمة	
الرصافة الأولى	96	181	277
الرصافة الثانية	98	245	343
الرصافة الثالثة	58	51	109
المجموع	252	477	729

ثالثاً: عينة البحث: وقع اختيار عينة البحث الحالي عشوائياً على مديرية تربية الرصافة الثانية، وبنسبة (25%)من كل قاطع من قواطعها باستعمال العينة الطبقية العشوائية المنتظمة ذات التوزيع المتساوي لتمثل مجتمع البحث، إذ تكونت عينة من(87) مُعلماً ومعلمةُ، بواقع (25)معلماً ً و(62) معلمة موزعين على مدارس مديرية تربية الرصافة الثانية .

جدول(2)

توزيع عينه البحث حسب القاطع التابعة لمديرية تربية الرصافة الثانية للعام الدراسي 2018- 2019

قاطع	عدد		المجموع
	معلماً	معلمة	
مركز المدينة	1	8	9
الكرادة	3	9	12
بغداد الجديدة	13	38	51
المدائن	8	7	15
المجموع	25	62	87

رابعاً :اعداد المقياس:

من متطلبات البحث الحالي إعداد استبانة لقياس مستوى الممارسات السلطوية لمديري المدارس الابتدائية من أفراد مجموعتي الدراسة، وقد أعد الباحثان استبانة لذلك الغرض عن طريق ما يأتي:

1- تحديد الهدف من الأداة، والمتمثل في معرفة مستوى للممارسات السلطوية لدى مديري المدراس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

2- الاطلاع على بعض المراجع التي تناولت الادارة التربوية واساليب القيادة منها كتاب التسلطيّة في التربيّة(السورطيّ 2009).

3- اطلع الباحثان على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الممارسات السلطوية، راجع الباحثون بعض المقاييس ذات العلاقة بموضوعات الدراسة.

4- وجه الباحثان استبانة استطلاعية إلى مجموعة من المدرسين للحصول على المعلومات الاولية نحو الدراسة

خامساً: صدق المقياس:

ويقصد بالصدق، قدرة المقياس في قياس ما وضع لأجله وتكون وسيلة القياس صادقة اذا كانت تقيس ما تدعي قياسه، والباحث يحقق الصدق المنطقي او المنهجي عن طريق تحليل القدرة او المهارة التي يبحثها او محتوى المقرر الدراسي الذي ينوي قياسه (عبد المجد ولفته، 2015، 163).

وللحكم على صلاحية الفقرات من حيث مطابقتها للغرض الذي وضعت من أجله ودقة صياغتها ووضوحها قد عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين اعتمد الباحثان الدرجة الكلية للمقياس بوصفه محكاً داخليّاً يمكن من خلالها استخراج معاملات صدق فقرات المقياس، ذلك في حالة عدم توافر محك خارجي لذلك استعمل الباحثان معامل ارتباط بيرسون بين درجة كلِّ فقرة والدرجة الكلية للمجيب. وبعد استخراج النتائج وموازنة معاملات الارتباط المحسوبة بالقيمة الحرجة الجدولية لمعامل الارتباط تبيّن أنَّ جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

سادساً : ثبات المقياس:

يشير الثبات إلى الدرجة العالية من الدقة والاتساق في سلوك المفحوص عند اعادة تطبيق الاختبار بعد مدة تتراوح بين اسبوعين الى ثلاث اسابيع(المنيزل والعتوم، 2010: 137)، وقد اختار الباحثان طريقة اعادة الاختبار لحساب الثبات وباستعمال معامل ارتباط " بيرسون " بين درجات التطبيقين بلغ معامل الارتباط (0.89) وهو معامل ثبات جيد وفق ما تشير إليه الأدبيات (النبهان، 2004: 229).

سابعاً :المقياس بصيغته النهائية:

تألف مقياس الممارسات السلطوية في البحث الحالي بصيغته النهائية من (36) فقرةً، وكلُّ فقرة لها خمس بدائل وهي درجة الممارسة (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

ثامناً: التطبيق النهائي

طبق الباحثان مقياس الممارسات السلطوية والبالغ (36) فقرة على عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (87).

تاسعاً :الوسائل الإحصائية:

استعمل الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية في إجراءات دراسة وتحليل نتائجها:

1- **الاختبار التائي (T - test) لعينة مستقلة واحدة:** استعملت هذه الوسيلة لمعرفة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي.

2- **معامل ارتباط بيرسون:** معرفة الثبات الاستبانة في التطبيقين الاول والثاني.

3- الانحراف المعياري

4- المتوسط الحسابي (عزيز،2001: 108).

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً وتفسيراً لنتائج الدراسة الحالية، وأهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الباحثة بعد اجراء المعالجات الإحصائية عليها.

تفسير هدف البحث المتمثل ب (التعرف على الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين)، وللتحقق من الهدف قام الباحثان باستخراج الانحراف المعياري ،المتوسط الحسابي، والاختبار التائي لعينة مستقلة واحدة، للمقارنة بين متوسط اجابات المدرسين في استبانة الممارسات السلطوية والمتوسط الفرضي للاستبانة والبالغ (108).

جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس الممارسات السلطوية

العينة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة(ت) الجدولية
87	36	127.51	11.093	108	86	16.402	2

ويوضح الجدول اعلاه وجود فرق ذو دلالة إحصائيّة بين المتوسط الحسابي البالغ (127.51) والمتوسط الفرضي البالغ (108) لصالح المتوسط الحسابي، وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة (t-test)ظهر إن القيمة التائية المحسوبة البالغة (16.402) وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية والبالغة (2) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (86)، ظهر إن القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية، وهذا يبين لنا ان مديري المدارس الابتدائية يمتلكون ممارسات سلطوية ويمارسون السلطة بطريقة تسلطية وفق العمل المناط بهم وقد يرجع ذلك للدور الكبير والمهام التي تقع على عاتق المدير مما يتخذ من ذلك الدور سلطة مركزية منفردة في العمل وفق اراء بعض المدرسين اثناء اجابتهم على الاستبانة، ويمكن ان يعزى هذا التسلط ايضاً الى ايمان مديري المدارس بأنهم يمتلكون القدرة على التصرف ومواجهة المشكلات داخل المدرسة، وتعودهم على اسلوب الفرض والتسلط واعتماد اساليب الادارة التقليدية التي تتلمذوا عليها وتلمذوا معلميهم وتلاميذهم عليها، هذه الاساليب التي تؤكد على ان المدير هو المتحكم الاول والاخير وصاحب القرار داخل المدرسة وعلى الكادر المدرسي اتباع وتنفيذ قراراته وتوجيهاته دون نقد حتى لو كانت تلك القرارات غير صائبة، ويمكن ايضاً ذكر سبب اخر يعزى اليه استعمال الممارسات السلطوية الا وهو عدم توافر مناخ تعليمي وتربوي جيد داخل المدرسة نتيجة كثرة اعداد التلاميذ والتي تحول دون تطبق ممارسات الديمقراطية وبالتالي يلجأ المدير الى فرض النظام من خلال الممارسات السلطوية، ويعزى استعمال الممارسات السلطوية ايضاً الى عدم المام مديري المدراس لأساليب الادارة والقيادة المدرسية الحديثة والمعاصرة، وخوفهم من تمرد المعلمين والتلاميذ في حال منحهم قسطاً من الحرية.

الاستنتاجات:

بعد عرض النتائج التي خرج بها البحث الحالي وتفسيرها على أسس علمية ومنطقية توصل الباحثان الى جملة من الاستنتاجات يمكننا ان نجملها في الآتي:

3- المستوى العام لاستعمال للممارسات السلطوية كبيرا وفق ما اظهرته نتائج البحث الحالي

4- ضعف توافر الظروف المناسبة لاعتماد الاساليب الادارية الحديثة والديمقراطية التي تحث على العمل التعاوني ومشاركة الكادر في انجاز العمل المدرسي وشكل ديمقراطي.

5- البيئة التعليمية في مدارسنا بالمرحلة الاعدادية لا تشجع على استعمال الممارسات التعليمية الديمقراطية داخل المدرسة والصف.

التوصيات:

في ضوء النتائج يوصي الباحثان بالاتي:

3- ضرورة اهتمام مديريات التربية في الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) بمديري المدارس من خلال العمل والتوعية من خلال عقد الندوات وذلك بضرورة استعمال الممارسات التعليميّة الديمقراطيّة في المدرسة.

4- اعتماد برنامج تدريبي لمُديري المدارس الابتدائية وفق التطورات الادارية الحديثة والمعاصرة في ضوء الممارسات التعليميّة الديمقراطيّة الصفيّة تعدها مديريات التربية.

5- تفعيل دور المشرفين التربويين في مساعدة مُديري المدراس الابتدائية على استعمال الممارسات التعليميّة الديمقراطيّة ومتابعتهم لذلك.

6- ضرورة احتواء الاهداف التعليميّة على اهداف تهتم بتفعيل الممارسات والاساليب الديمقراطيّة باعتبارها هدفاً تعليمياً هاماً حتى يتسنى لمديري المدارس استعمال الممارسات التعليميّة الديمقراطيّة بما يحقق تلك الاهداف.

المقترحات:

لغرض تطوير الدراسة الحالية واستكمالاً لها يقترح الباحثان اجراء دراسات مستقبلية لاحقة لها من باحثين آخرين وهي :-

3- اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على تخصصات اخرى.

4- اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن مراحل دراسية اخرى(متوسطة، اعدادية).

المصادر والمراجع:

1- ابو بكر، مصطفى محمود(2003) **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.

2- ابو ناصر، فتحي محمد(2008) **مدخل الى الادارة التربوية**، ط1، دار الميسرة، عمان.

3- الحريري، رافدة (2016) **الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس**، ط2، دار المسيرة، عمان.

4- اشتيات، سامح محمد(2017) **النمط الاداري لمدراء المدارس وعلاقته بالامن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة اربد**، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد35.

5- الحشوة، ماهر (2004) **التربية والديمقراطية تعلم وتعليم الديمقراطية من خلال الحالات**، مؤسسة نادية للنشر والتوزيع، رام الله – فلسطين.

6- خوالدة، محمد محمود(2012) **السلطوية والاغتراب بين طلبة جامعة اليرموك**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 10، العدد 3.

7- الرشيدي، عبدالله بسير(2010) **الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

8- زايد، محمد(2011) **واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

9- السبيل، مضاوي علي محمد(2013) **الابداع في الادارة المدرسية والاشراف التربوي**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، جدة .

10- سلامة، رتيبة(2003) **الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

11- السورطي، يزيد عيسى (2009) **السلطوية في التربية العربية**، دار المعرفة، الكويت.

12- عبد المجيد، نبيل عبد الغفور ولفته، ساجدة جبار (2015) **الاختبارات والمقاييس**، دار الكتب والوثائق، بغداد.

13- عزيز، ابراهيم مجدي (2001) **تعليم وتعلم المفاهيم الرياضية للطفل من عمر 3 سنوات الى 6 سنوات**، ط2، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

14- عطية، محسن علي(2009) **المناهج الحديثة وطرائق التدريس**، مكتبة الشروق، عمان، الاردن.

15- عطوي، جودت عزت(2014) **الادارة المدرسية الحديثة**، دار الثقافة، عمان.

16- عليان، ديمة عبد علي(2012) **الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

17- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد (2005) **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة، عمان.

18- المنيزل، عبد الله فلاح والعتوم، عدنان يوسف (2010) **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن.

19- النبهان، موسى (2004) **اساسيات القياس في العلوم السلوكية**، الطبعة الاولى الاصدار الاول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

20- الهنائي، منيرة(2002) **معوقات الادارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

21- وطفة، علي اسعد، والشهاب علي جاسم (2003) **علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة ووظيفتها الاجتماعية**، ط1، دار الفلاح، الكويت. عليان، ديمة عبد علي(2012) **الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

1-Aung, C. M, (2001). The Relationship Between Work Motivation and Leadership Style: An Application of The Path- Goal Theory on Lecturers in The ABAC School of Management. **Assumption University of Thailand**.

2-Hawkins, L., (2002). Principles Leadership and Organization Climate: in International Schools. **Dissertation Abstracts International** (A).

3- Tanner, J (2006). Effects of leadership denote and democratic factor school effectiveness . 7 (1). **ERIC Document Reproduction Service.**

الملاحق

استبانة الممارسات السلطوية لمديري المدرس الابتدائية

حضرة الاستاذ... المحترم

حضرة الاستاذة .. المحترمة

تحية طيبة...

يروم الباحثان اجراء دراسة بعنوان (الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)لذا يضعا بين يديكم مجموعة من الفقرات التي تعكس دور مدير المدرسة في ادرة المدرسة يرجى التفضل بالاطلاع واختيار البديل الذي ترونه مناسباً وذلك بوضع علامة (√) علما ان المقياس لأغراض البحث العلمي فلا داع لذكر الاسم

مع فائق الشكر والتقدير....

ت	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.1	ينفرد في وضع الخطط وادارة المدرسة بناءً على معرفته الشخصية					
.2	يفرض رأيه على المعلمين					
.3	يضع معايير الاداء وفق رغبته للتعرف على مستوى اداء التلاميذ					
.4	لا يبالي لمقترحات المعلمين وافكارهم					
.5	يتبع الاساليب والممارسات التقليدية في ادارة المدرسة القائمة على توجيه الاوامر وتنفيذها دون نقد او رفض					
.6	يحرص على جعل دوره ايجابياً بوصفه صاحب السلطة الاول داخل المدرسة					
.7	يتشبث بآرائه وافكاره ولا يتقبل مناقشتها					
.8	يستعمل اساليب الفرض والعقاب والتهديد مع المعلمين والتلاميذ					
.9	يميل الى ممارسة السلطة في فرض احترامه على المعلمين					
.10	يبتعد عن المعلمين التلاميذ ولا يحاول التعرف على شخصياتهم او حل المشكلات التي تواجههم					
.11	يتحمل جميع مسؤوليات ومتطلبات عملية الادارة المدرسية					
.12	لا يتراجع عن ما يصدره من تعليمات او					

ت	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	قرارات حتى لو شك في عدم صوابها					
.13	لا يتقبل النقد البناء					
.14	يوزع بنفسه الانشطة والمهام على المعلمين ويفرض عليهم تطبيقها					
.15	يوجه المعلمين على اتباع وتطبيق المنهج المدرسي المقرر دون الاطلاع على مصادر اخرى تغني المادة					
.16	لا يثير التفكير الناقد لدى المعلمين والتلاميذ ولا يشجعهم على ممارسة اي نوع من انوع التفكير					
.17	ليس جاداً في مواكبة كل ما هو جديد ومهم يتعلق في الادارة المدرسية					
.18	ضعف استعمال اسلوب البحث العلمي في انجاز المهام والواجبات وادارة المدرسة					
.19	لا يمنح الفرصة امام المدرسين لمناقشة اي امر له علاقة بالشؤون الادارية للمدرسة					
.20	يفضل الابتعاد عن اساليب الادارية الحديثة لانها تقلل من سلطته					
.21	يجد ان الممارسات السلطوية استراتيجية ناجحة لإدارة المدرسة					
.22	يحرص على تطبيق الممارسات السلطوية لأنها تفعل دوره واثره في العملية التعليمية					

ت	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.23	ضعف التواصل والتفاعل بين المدير والمعلمين والتلاميذ					
.24	تشجيع المعلمين على الاتكال وعدم تحمل المسؤولية					
.25	لا تساعد على اظهار ما لدى المعلمين من قدرات وامكانيات ادارية وقيادية كامنة					
.26	يضعف دافعية المعلمين نحو العمل المدرسي ومهنة التعليم					
.27	يلحظ ان الممارسات السلطوية للمدير ليس فيها ما يحقق تغذية راجعة للمعلم والتلاميذ وللعمل المدرسي بشكل عام					
.28	لا يراعي ما لدى المعلمين والتلاميذ من فروق فردية					
.29	يهتم بتنمية الجانب المعرفي لدى التلاميذ بعيداً عن الجوانب الشخصية الاخرى					
.30	يفضل مجموعة من المعلمين دون غيرهم في العمل المدرسي ونشاطات المدرسة					
.31	تضعف الممارسات السلطوية هيبة المدير ورغبته لمهنة الدارة المدرسية					
.32	تفتقر الى المناقشة والحوار وتبادل الرأي بين المعلمين والمدير					
.33	ليس فيها ما يثير التنافس بين المعلمين					

ت	الفقرة	درجة الممارسة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.34	تطبيقها سهل ويتوافق مع الواقع الحالي لمدارسنا					
.35	لا يبالي في استعمال الاساليب الحديثة في الادارة المدرسية					
.36	تقدم المعلومات والحقائق والتعليمات والخطط جاهزة دون بذل اي جهد من قبل المعلمين للتخطيط والتنفيذ					