

Doi:

درجة الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

سارة محمد العازمي¹

وزارة التربية

دولة الكويت

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع الممارسات التسلطية لمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها 553 معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة الثانوية. **المنهج:** توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة الممارسات التسلطية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وأثرها على دافعية المعلمين نحو الإنجاز كانت متوسطة. **النتائج:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الممارسات التسلطية تعزى إلى متغيري الجنس والجنسية لصالح المعلمات الكويتيات. **الخلاصة:** أوصت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تفيد في تطوير الإدارة والقيادة المدرسية في دولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الممارسات التسلطية، المعلمون.

1 أستاذة بوزارة التربية. الاهتمامات البحثية: الإدارة المدرسية، السلوك التنظيمي، التعليم العالي، القيادة التربوية. الإيميل: sarahmohammedalazmi@gmail.com

– سُلم البحث في 2022/10/15، أُجيز للنشر في 2023/3/7.

المقدمة

تعتبر المنظمات مؤثراً كبيراً في حياة الإنسان، كونها الوسائل التي تستخدم ويسند إليها في تطوير المجتمع ونجاحه اقتصادياً واجتماعياً وتعليمياً وصحياً، إذ إن نجاحها ينتج من تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة تحت مظلة قائد ونمط قيادته الذي يمارسه، ومن أهم المنظمات في حياة الفرد الأسرة والمدرسة وغيرهما من المنظمات التي تعمل بهدف إكمال احتياجات الإنسان (مرشود، 2016).

ومع ظهور التطورات والنمو السريع في حياتنا، فإن للتربية وأنظمتها نصيباً من هذا التطور ونتيجة لذلك ازدادت مسؤولية الإدارة المدرسية وازداد حجم الطاقة البشرية العاملة في الميدان التربوي؛ ما أدى إلى ظهور أنماط متعددة تستوعب التعامل مع هذه الطاقة إدارياً وفنياً، ولعل التطور الذي غير المفهوم الإداري إلى القيادي في الإدارة المدرسية قد أسهم في تطور هذه الأنماط والانتقال بها من مفهوم إلى آخر، ويمكن تعريف النمط بأنه ذلك الأسلوب الذي يؤمن به القائد ويتسم به في أداء عمله، ويدخله في التأثير على الآخرين وقيادتهم إلى بلوغ الأهداف المرسومة (الحريري، 2010).

وتؤدي الإدارة المدرسية عدداً من الوظائف أوضحها الخميسي (المشار إليه في الجهاني، 2013) في التخطيط: ويقصد به ترجمة عملية للأهداف التعليمية وتوضيحها وتصنيفها وتنسيقها حسب أهميتها وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها وجدولة زمنية للأعمال، والتنظيم: هو تكليف كل فرد أو كل مجموعة بمهام معينة أو بمستويات محددة مع التنسيق بين هؤلاء الأفراد والمهام ووسائل إنجازها، والإشراف: هو تزويد الأفراد بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية، والمتابعة: هي عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف المقررة.

وفي سبيل قيام الإدارة المدرسية بهذه الوظائف يقوم مدير المدرسة بعدد من المهام والأعمال الإدارية والفنية إذ أوضح المطيري (2017) أن هذه الأعمال تتمثل في: الإشراف على السجلات المدرسية والحفاظ عليها، إعداد التقارير الخاصة بسير العملية التعليمية بالمدرسة، حفظ النظام بالمدرسة، تنظيم الاجتماعات الدورية للجان

المدرسية، تزويد المبنى المدرسي بالأدوات والتجهيزات اللازمة التي يحتاج إليها والصيانة الدورية له، الاتصال والتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، متابعة احتياجات الطلاب الصحية والاجتماعية، متابعة خطط الدروس والقيام بالزيارات الميدانية للمعلمين وإشراكهم في وضع الخطط المدرسية، تحفيز المعلمين لرفع دافعيتهم نحو الإنجاز، تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة، إتاحة فرصة النمو المهني لهم، توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومتابعة الامتحانات ونتائج تحصيل الطلاب، وأخيراً العمل على تطوير الأنشطة المدرسية المختلفة.

وعندما تقوم الإدارات المدرسية بأداء وظائفها والقيام بمهامها فإنها تنتهج أنماطاً إدارية متنوعة، ويختلف نمط الإدارة المدرسية من مجتمع إلى آخر حسب فلسفة المجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية والعوامل الثقافية التي تقف خلف مؤسسات النظام التعليمي، ويختلف من مدرسة لأخرى حسب طبيعة عمل كل مدرسة وظروفها وعدد العاملين بها واختلافهم من حيث المؤهل والتدريب وحسب شخصية مدير المدرسة ومقومات شخصيته، وما لها من أثر واضح في تحديد العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية السائدة بين أعضاء هيئة الإدارة المدرسية (Shamaki, 2015)، كما أوضح (Aljeshi, 2019) أن أسلوب أو نمط القيادة يكمن تأثيره المباشر في أداء العاملين بالمؤسسة، فإذا نجح القائد في اختيار أسلوب القيادة المناسب فإنه سيحقق أهداف المنظمة، وإذا فشل فسينعكس هذا الفشل على المؤسسة أيضاً.

ولذا نرى بعض المعلمين يرغبون في النقل إلى مدرسة معينة دون غيرها بسبب اختلاف الأنماط الإدارية، فنجاح المدرسة يتصل بالكيفية التي يدير بها المدير والنمط الإداري الذي يمارسه، وبالأخلاق والصفات الإدارية التي يمتلكها، ومقدرته على صقل إمكاناته وخبراته في العمل الناجح الذي يبني علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، مما يعكس نجاحهم بالعمل ووصولهم إلى حالة من الرضا الوظيفي التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التربوية (الراشدي، 2018).

وبشكل عام هناك ثلاثة أنماط أو أساليب للإدارة المدرسية هي: الإدارة الديمقراطية (التشاورية) وهي إدارة تستجيب للقوى والعوامل الثقافية التي تعتمد على الشورى والديمقراطية والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، وترتكز هذه الإدارة على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، والإدارة المدرسية

الديمقراطية التي تعتمد على الحوار والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم والتسيق والتنفيذ والإشراف والمتابعة (المشرفي، 2015).

تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية هو السائد في معظم الإدارات المدرسية، إذ بينت نتائج دراسة كل من (السعود والشمائلة، 2010) أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون النمط الاستشاري الديمقراطي، والنمط التشاركي الديمقراطي بدرجات مرتفعة، كما بينت دراسة (Shamaki, 2015) أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في الإنتاجية الوظيفية للمعلمين أكثر من الأسلوب الاستبدادي، وبينت دراسة (ندی، 2013) أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية، وبينت دراسة (المطيري، 2017) أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس بالكويت، وبينت دراسة (Owenbiugie & Ibadin, 2017) أن أسلوب القيادة الديمقراطية يؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين إلى حد كبير، وبينت دراسة (الألفي والثبتي، 2019) أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس هو النمط الديمقراطي وبدرجة مرتفعة، كما أشارت دراسة (الديحاني والعازمي، 2021) إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر أنماط القيادة ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

وهناك الإدارة الفوضوية (المتسببة)؛ وهي وقيادة تكون متحررة من سلطة القائد وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء ويترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً في تحقيقها، ومن سمات المدير الفوضوي: انعدام سيطرته على المرؤوسين، واللامبالاة في العمل من قبل الجميع، وقلة الإنتاج لجميع العاملين، ولا يكتسب الجميع خبرات ومهارات جديدة (حسين وحسين، 2006)، كما أن هناك بعض الممارسات للإدارة التسببية منها: غياب التنظيم الفعال لوظائف الإدارة المدرسية، وغلبة الجانب الإنساني السلبي إذ تضعف العلاقات الإنسانية، وندرة الاجتماعات المدرسية وإن وجدت فتكون دون جدول أعمال (الحمدان والقحطاني، 2012).

وتؤكد نتائج الدراسات السابقة أن النمط التسببي تمارسه بعض الإدارات المدرسية ولكن بشكل منخفض إذ توصلت دراسة (المطيري، 2017)، ودراسة (الألفي

والشبيتي، 2019)، ودراسة (الديحاني والعزمي، 2021) إلى أن النمط المتساهل يمارسه بعض مديري المدارس ولكن بدرجة منخفضة.

وهناك الإدارة التسلطية (الأوتوقراطية)، وهي إدارة تعتمد على الأوامر الفوقية من المدير، وتتصف قراراتها بالمركزية والجمود في التطبيق دون مرونة، كما تفتقر إلى حرية الرأي والمناقشة (كابور وبديعة، 2017). ويسمح أسلوب القيادة التسلطي للمديرين بأن يتخذوا القرارات بمفردهم دون مشاركة الآخرين، ويمتلك المديرين السلطة الكاملة ويفرضون إرادتهم على الآخرين (Abubakar, Inuwa & Hamma, 2017)، والإدارة التسلطية تتركز فيها السلطة الإدارية بين مدير المدرسة، ومن سماتها كثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة، والشدة والصرامة وعدم إعطاء الحرية للمرؤوسين، والالتزام بحرفية الإجراءات، والاكتفاء بإصدار الأوامر الشفهية (الدهمشي، 2012).

وعلى الرغم من أن النمط التسلطي له عيوب إلا أنه يتميز بسرعة اتخاذ القائد للقرارات لأنه لا يحتاج إلى الحصول على موافقة العاملين معه، وأهم عيوب هذا النمط قلة دعم وتأيد العاملين له لعدم تمكنهم من نقل أفكارهم مما يعوق تنفيذهم للأعمال (Nwamae & Kayii, 2018)، والقائد التسلطي يظهر نتائج رائعة على المدى القصير، في حين تقل إنتاجية العاملين على المدى الطويل (Aljeshi, 2019)، وأن القائد إذا تمسك بالأسلوب التسلطي في أثناء فترة العمل فهذا ينعكس سلباً على المعلم ومستوى أدائه داخل المدرسة وخارجها (Wasserman, Ben-eli, Yehoshua & Gal, 2016).

وتؤكد نتائج الدراسات السابقة أن النمط التسلطي الأوتوقراطي موجود في ممارسات بعض الإدارات المدرسية ويمارس بدرجة متوسطة وأحياناً بدرجة كبيرة؛ فقد توصلت دراسة (المسيليم، 2013) إلى أن المديرات يملن إلى التسلطية الإدارية، وأوضح المشرفي (2015) أن الأساليب التسلطية هي النمط السائد بين المديرين والمديرات في المدارس الثانوية، كما بينت دراسة (Akhter et al., 2015) أن غالبية مديري المدارس يفضلون القيادة الاستبدادية لإدارة شؤون المدرسة، في حين أوضح عيروط (2018) أن النمط التسلطي يحتل المرتبة الأولى في الأنماط الإدارية التي يتبعها المديرين، وبينت دراسة (الراشدي، 2018) أن النمط الأوتوقراطي هو من الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس، كما كشفت دراسة (الخوالدة

والهاجري، 2019) أن مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت يقومون بالممارسات السلطوية بدرجة متوسطة.

ومن خلال الاطلاع على النظرية الموقفية يمكن أن نستخلص التالي: تفاعل مدير المدرسة مع أنماط الإدارة (الديمقراطية، والتسلطية، والتسيبية) حسب الموقف والشخص وموقعه في العمل أمر مقبول، فقد يتطلب موقف ما النمط الديمقراطي في التعامل الإداري لأن المدير في هذا الموقف يحتاج إلى الشورى والاستماع إلى الآخرين لسير العملية التعليمية، في حين يتطلب موقف آخر النمط التسيبي إذ يكون التساهل والتغافل في الموقف هو المطلوب، كما أن التعامل الأوتوقراطي أو التسلطي يحتاج إليه المدير في بعض القرارات لإعادة النظام داخل الإدارة المدرسية ووضع الأمور في نصابها، لذا فإن تداخل الأنماط المختلفة متوقع حسب المتطلبات الظرفية. (عابيش، 2009).

مشكلة الدراسة

تعد الإدارة المدرسية مرآة لمدير المدرسة، إذ إن أي إدارة ناجحة دليل على نجاح مديرها والعكس صحيح، وهذا يبرز أهمية دور مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من ممارسات في وأثناء العمل اليومي داخل المدرسة .

فعندما يقوم مدير المدرسة بممارسات ديمقراطية في أثناء حل المشكلات وتيسير الأمور وتشجيع العاملين حوله على المشاركة في الرأي، والاهتمام بالعمل والعاملين، وإيجاد بيئة تنافسية تتميز بروح الفريق والأسرة الواحدة، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية، كل ذلك يرفع من مستوى دافعية المعلمين للإنجاز ومن ثم يرتفع مستوى إنتاجية المدرسة (القرشي، 2015).

إن قيام مديري المدارس بالممارسات التسلطية يؤدي إلى ضعف الدافعية للإنجاز لدى الموظفين، والدافع هو الذي يحرك سلوك الفرد فمثلاً قد تكون الكلمة الطيبة التي تخرج من فم المدير دافعاً يحفز العاملين على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، أما الكلمة الجارحة فإنها تثبط الدافعية نحو الإنجاز.

فالتسلط التربوي يهدد إنتاجية الأفراد، لأنه يؤدي إلى استنقاص الفرد ذهنياً

ومهنياً، وبالتالي فإن بيئة العمل قد يغلب عليها الإحباط والفشل المهني بدلاً من الأداء التعاوني المطلوب (حموش، 2020).

وقد كشفت دراسة (المسيليم، 2013) أن الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت وبالتحديد منطقة مبارك الكبير التعليمية يسودها النمط التسلطي، كما أثر هذا التسلط على دافعية المعلمين للإنجاز والعطاء، وذلك لقلّة التشجيع واللامبالاة لما يقدمه المعلم من مبادرات وإنجازات في العمل.

ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي قامت الباحثة باستطلاع آراء بعض المشتغلين في الميدان التعليمي من مديري مدارس ومعلمين حول درجة الممارسات التسلطية لدى بعض المديرين في التعليم الثانوي وأثرها على المعلمين، وجاءت نتائج الاستطلاع بتفاوت الآراء واختلاف وجهات النظر مما استدعى من الباحثة القيام بعمل هذه الدراسة التي جاءت لتجيب عن التساؤل الرئيسي الذي يسلط الضوء على واقع الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

أسئلة الدراسة

- بناءً على استعراض مشكلة الدراسة السابقة، تم اشتقاق السؤالين المهمين الآتيين:
- 1 - ما درجة الممارسات التسلطية لمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وأثرها على دافعية المعلمين نحو الإنجاز من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - 2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة قد تعزى إلى متغيرات الجنس، والجنسية، والمنطقة التعليمية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- 1 - تحديد درجة الممارسات التسلطية لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- 2 - تعرّف أثر الممارسات التسلطية لمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت على دافعية المعلمين نحو الإنجاز.
- 3 - الكشف عن الفروق وأثر متغيرات الدراسة على درجة الممارسات التسلطية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- 1 - قد تقيد الدراسة صانعي القرار التربوي في وزارة التربية عن طريق تزويدهم بالنتائج المترتبة على الممارسات التسلطية لمديري المدارس، الأمر الذي قد يساعد في وضع خطط تدريبية لمديري المدارس تساعد على تجنب هذه الممارسات الإدارية السلبية.
- 2 - الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارة المدرسية في دولة الكويت من خلال التنمية المهنية.
- 3 - ندرة الدراسات الكويتية - بحسب علم الباحثة - التي تناولت الممارسات التسلطية التي يقوم بها مديرو المدارس ودرجة ممارستها الأمر الذي يسهم في زيادة التراكم المعرفي في مجال الإدارة التربوية وبخاصة في مجال الممارسات الإدارية للقيادات التربوية.

حدود الدراسة

- 1 - الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على واقع الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- 2 - الحدود البشرية: معلمات ومعلمو مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- 3 - الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت وهي: الأحمدية، حولي، الفروانية، الجهراء، العاصمة، مبارك الكبير.
- 4 - الحدود الزمانية: العام الدراسي 2020 / 2021.

مصطلحات الدراسة

- **التسلط Authoritarianism**: هو نظام تستخدم فيه أساليب الشدة والعنف والسلب لحرية الرأي مما يقلل من إنتاجية الأفراد وإبداعهم (الحسين، 2016).
- عرّف (Chiang et al., 2020) التسلط الإداري أنه نمط إداري يستخدم السلطة للسيطرة على التابعين وإلزامهم بالخضوع غير المشروط له أو الطاعة المطلقة.

وتقصد الباحثة إجرائياً بالتسلط في هذه الدراسة بأنه الاستخدام المفرط للسلطة لتحقيق مصالح شخصية دون الأخذ بمصالح الآخرين.

● الممارسات التسلطية **Authoritarian Practices**: تعرف الممارسة لغوياً كما ذكر في قاموس المورد أنها المزاوله والتدريب والتعود على عمل محدد (الكعبي، 2016).

كما عرفها المسيليم (2013) بأنها الإجراءات والسلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة مع معلميه والطلبة والعاملين معه، وذلك للتأثير عليهم، ويغلب عليها الاستبداد والتشدد.

وتقصد الباحثة إجرائياً بالممارسات التسلطية في هذه الدراسة بأنها عدد المرات التي يستخدم فيها مدير المدرسة التسلطية خلال الإشراف الإداري والأعمال اليومية، وعلاقاته بالمعلمين والعاملين، ومع الطلبة وأولياء الأمور في المدرسة.

● مدير المدرسة **Schools Principal**: هو «الإداري المسؤول عن التنظيم والإشراف على الأنشطة والأعمال التي تجري في المدرسة ورفع التقارير عن سير الأمور في المدرسة وعملها إلى الجهات المسؤولة عن تلك المدارس، وهي مديرية التربية والتعليم في المنطقة التي تتبعها المدرسة» (عبيوط، 2018، 570).

كما يعرف أنه الشخص الذي يعمل على إدارة المنظمة لأغراض محددة، ولكنه يدرك أحياناً احتياجات معلميه لتعديل مهامه، وإحداث التغييرات اللازمة في منظمته لجعلها فاعلة (Owenybiugie & Ibadin, 2017).

وتقصد الباحثة إجرائياً بمدير المدرسة في هذه الدراسة بأنه الشخص الذي تم تكليفه من قبل وزارة التربية والتعليم ويعد صاحب السلطة العليا في المدرسة وهو الذي يعمل على ضبط المدرسة وتشكيلها حسب مهاراته القيادية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة الاجتماعية والإنسانية، وهو يهتم بوصفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً.

مجتمع الدراسة وعينها

يتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات جميع مدارس المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، والبالغ عددهم 15928، بواقع 6635 من الذكور و9293 من الإناث (وزارة التربية، 2019).

ضمت عينة الدراسة 553 معلماً ومعلمة أي ما يعادل 3.5% من المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، تضم مستويات مختلفة من حيث الجنس والجنسية والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية، كما هو موضح في جدول 1.

جدول 1

أفراد مجتمع الدراسة المستجيبة طبقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %	
الجنس	ذكر	33.1	
	أنثى	66.9	
الجنسية	كويتي	60.6	
	غير كويتي	39.4	
المنطقة التعليمية	حولي	9.6	
	العاصمة	12.5	
	الفروانية	26.4	
	الأحمدي	21	
	الجهراء	13	
	مبارك الكبير	17.5	
	المجموع الكلي	553	%100

وبعد توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها 557؛ تم استرداد 553 استبانةً صالحةً للتحليل الإحصائي، انظر جدول 1.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجميع البيانات، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين هما: الجزء الأول تضمّن البيانات الشخصية الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، بحسب متغيّرات الدراسة المستقلة، وتضمن الجزء الثاني: أبعاد الممارسات التسلطية، وتكون من 27 بنداً، موزعة على ثلاثة أبعاد كالآتي: 1- الإشراف الإداري والأعمال اليومية. 2- العلاقات بين المعلمين والعاملين. 3- الطلبة وأولياء الأمور.

جدول 2

م	البعد	عدد البنود
1	الإشراف الإداري والأعمال اليومية	9
2	العلاقات بين المعلمين والعاملين	8
3	الطلبة وأولياء الأمور	10
	الاستبانة ككل	27

توزيع البنود على أداة الدراسة الخاصة بحسب مجال الممارسات التسلطية

لقد صُمّمت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، وهي تدرج تحت خمس فئات، هي: [(موافق بشدة = 5)، (موافق = 4)، (أحياناً = 3)، (غير موافق = 2)، (غير موافق بشدة = 1)]، ومن ثمّ حددت قيم المتوسطات الحسابية لتعرّف الممارسات التسلطية على النحو الآتي: [(منخفضة جداً = 1.00-1.80)؛ (منخفضة = 1.81-2.60)؛ (متوسطة = 2.61-3.40)؛ (مرتفعة = 3.41-4.20)؛ (مرتفعة جداً = 4.21-5)]. ولمعرفة اتجاه استجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة إلى من كانت آراؤهم تعبّر عن وجود ممارسات تسلطية بدرجة متوسطة، تم تقسيم المتوسطات الحسابية التي تراوح ما بين 3.40-3.61 إلى قسمين من الأدنى على النحو الآتي: [بدرجة متوسطة وتميل نحو الانخفاض = 2.61-3.00، بدرجة متوسطة وتميل نحو الارتفاع = (3.01-3.40)].

صدق الأداة

أ - **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وجميعهم من الأكاديميين المختصين في جامعة الكويت؛ إذ أكدوا من خلال آرائهم وملاحظاتهم على مدى مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بعد أخذ آراء المحكمين؛ من أجل إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وأبقت الباحثة البنود التي حصلت على موافقة 85% فأكثر من قبل المحكمين.

ب - **الاتساق الداخلي:** بعد الانتهاء من صدق المحكمين قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 60 فرداً للوقوف على مدة اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين جميع الاستجابات على كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، وجدول 3 يوضح ذلك.

جدول 3

معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.669	10	**0.872	19	*0.305
2	**0.734	11	*0.281	20	**0.606
3	**0.739	12	**0.739	21	**0.709
4	**0.797	13	*0.257	22	**0.664
5	**0.413	14	**0.836	23	**0.698
6	**0.764	15	**0.732	24	**0.726
7	**0.546	16	**0.796	25	**0.479
8	**0.622	17	**0.740	26	**0.355
9	**0.675	18	**0.691	27	*0.377

*دال عند 0.05 - **دال عند 0.01

يتضح من جدول 3 وجود ارتباط دال موجب قوي عند مستوى 0.01 بغالبية

البنود، فقد راوحت درجات الارتباط ما بين 0.413-0.872، وثلاثة بنود عند مستوى دلالة 0.05 وراوحت درجات الارتباط ما بين 0.305-0.257؛ مما يشير إلى اتسام المحور بدرجة كبيرة من التجانس الداخلي.

ج- الصدق البنائي (التكويني):

قامت الباحثة بحساب الصدق التكويني لمحاور الاستبانة وهو الذي يبين مدى ارتباط درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج بوجود ارتباط دالة إحصائياً موجبة قوية بالأبعاد عند مستوى دلالة 0.1 وراوحت درجات الارتباط ما بين 0.514-0.934، مما يشير إلى اتسام الاستبانة بدرجة مرتفعة من التجانس الداخلي للأبعاد عند مستوى دلالة 0.1 وبين الأبعاد؛ مما يدل على أن كل بعد من أبعاد الاستبانة يقيس الوظيفة نفسها التي تقيسها الاستبانة ككل، جدول 4.

جدول 4

معاملات ارتباط محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للعينة (ن=60)

العلاقات بين المعلمين والعاملين	الإشراف الإداري والأعمال اليومية	الدرجة الكلية	الأبعاد
		**0.870	الإشراف الإداري والأعمال اليومية
	**0.744	**0.934	العلاقات بين المعلمين والعاملين
**0.718	**0.514	**0.832	الطلبة وأولياء الأمور

** دال عند 0.01

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha-Cronpach؛ للتأكد من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة بأبعادها، ويوضحها جدول 5.

جدول 5

قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=60)

م	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الإشراف الإداري والأعمال اليومية	9	0.841
2	العلاقات بين المعلمين والعاملين	8	0.820
3	الطلبة وأولياء الأمور	10	0.723
	الأداة ككل	27	0.908

يتضح من جدول 5 أنّ قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة يتّصف بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.908، كما دلّت النتائج أيضاً على أنّ جميع أبعاد الممارسات التسلطية تتصف بدرجات جيدة من الثبات، فقد راوحت قيم الثبات للأبعاد ما بين 0.841 و0.723 وأنّ أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتعزّز النتائج التي سيتم الحصول عليها.

المعالجة الإحصائية للدراسة:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) للإصدار الثالث والعشرين، إذ تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics): وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبارات التحليل الاستدلالي المتمثلة في اختبارات (ت) للعينات المستقلة Independent Sample T-Test؛ واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One-Way Analysis of Variance): اختبار Tukey (توكي) .

نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتساؤلاتها كما يلي :

نص السؤال الأول على: ما درجة الممارسات التسلطية لمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وأثرها على دافعية المعلمين نحو الإنتاج؟ ولتعرف درجة الممارسات التسلطية لمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت وأثرها على إنتاجية المعلمين تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود أبعاد الممارسات التسلطية، ويوضح جدول 6 استجابات أفراد العينة حول الممارسات التسلطية ككل.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التسلطية ككل لمديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت (ن=553)

الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	البعد
0.87	1	متوسطة	3.19	الإشراف الإداري والأعمال اليومية
0.72	2	متوسطة	2.75	العلاقات بين المعلمين والعاملين
0.55	3	منخفضة	2.59	الطلبة وأولياء الأمور
0.62		متوسطة	2.84	الأداة ككل

يتضح من جدول 6 أن الممارسات التسلطية ككل لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام ككل 2.84، ويلاحظ تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الممارسات التسلطية، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد الإشراف الإداري والأعمال اليومية بمتوسط حسابي 3.19 وبدرجة تقدير متوسطة، يليه بُعد العلاقة بين المعلمين والعاملين بمتوسط حسابي 2.75 وبدرجة تقدير متوسطة، وأخيراً بُعد الطلبة وأولياء الأمور بمتوسط حسابي 2.75 وبدرجة تقدير منخفضة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن الممارسات التسلطية يتم استخدامها من قبل مديري المدارس الثانوية في بعض المواقف حسب الحاجة إليها ورغبة من المديرين في تحقيق الانضباط المدرسي مما يحسن من دافعية المعلمين نحو الإنجاز ويضيف الاستقرار إلى طبيعة المهنة المتغيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الثبتي والألفي، 2019)، ودراسة (الخوالدة والهاجري، 2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي التسلطي جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (Akhter et al., 2015) والتي أشارت إلى أن تطبيق القيادة الاستبدادية هو الأفضل بالنسبة إلى مديري المدارس.

وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل بعد على حدة.

البعد الأول: الإشراف الإداري والأعمال اليومية

يوضح جدول 7 استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول وهو الإشراف الإداري والأعمال اليومية.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف الإداري والأعمال اليومية (ن=553)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
7	يتجنب مناقشة المعلمين له فيما يتعلق بالعمل.	3.78	1.18	1	مرتفعة
8	يحتكر مدير المدرسة السلطة الإدارية ولا يشرك أحداً معه.	3.64	1.14	2	مرتفعة
5	يرفض مراجعة المعلمين له بشأن تقييم الأداء الخاص بهم.	3.58	1.19	3	مرتفعة
1	يتشدد في تطبيق لائحة الحضور والانصراف للمعلمين.	3.33	1.33	4	متوسطة
3	يتمسك بالقوانين والقرارات الإدارية بحرفية.	3.16	1.26	5	متوسطة
6	يطبق العقوبة على المسيء أو المقصر دون مرونة.	3.03	1.16	6	متوسطة
2	يتدخل في أعمال اللجان ويوجه قراراتها.	2.88	1.25	7	متوسطة
4	يجبر مدير المدرسة المعلمين على تطبيق قراراته الإدارية دون نقاش.	2.69	1.24	8	متوسطة
9	ينسب مدير المدرسة النجاح والإنجازات لنفسه.	2.58	1.28	9	منخفضة

يتضح من جدول 7 أن البعد الأول الخاص بالإشراف الإداري والأعمال اليومية يتضمن 9 بنود، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه البنود، فقد جاء في الرتبة الأولى البند رقم 7 «يتجنب مناقشة المعلمين له فيما يتعلق بالعمل» بمتوسط حسابي 3.78 وبتقدير مرتفع، مما يدل على أن معظم مديري المدارس الثانوية يتخذون النمط التسلسلي أسلوباً أكثر من أسلوب التشاور، وجاء في المرتبة

الثانية البند رقم 8 «يحتكر مدير المدرسة السلطة الإدارية ولا يشرك أحداً معه» بمتوسط حسابي 3.64 وبتقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اعتبار مدير المدرسة نفسه المسؤول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته، وتأثر المدرسة إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته، فقد بين كل من (Abubakar, Inuwa & Hamma, 2017) أن الأسلوب التسلطي يسمح للمديرين بأن يتخذوا القرارات بمفردهم دون مشاركة الآخرين، ويمتلك المديرون السلطة الكاملة ويفرضون إرادتهم على الآخرين.

وجاء في المرتبة الثالثة البند رقم 5 «يرفض مراجعة المعلمين له بشأن تقييم الأداء الخاص بهم» بمتوسط حسابي 3.58 وبدرجة تقدير مرتفعة، ويؤكد هذا البند تسلط مديري المدارس وغياب النمط الديمقراطي في إدارة مدارس المرحلة الثانوية.

في حين جاء في المرتبة الأخيرة البند رقم 9 «ينسب مدير المدرسة النجاح والإنجازات لنفسه». وقد يعزى ذلك إلى عمل معظم المدارس بطريقة اللجان وفرق العمل؛ الأمر الذي يحتم على المديرين عدم إنساب أي إنجاز بالمدارس لهم فقط، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد وعبدالرحمن، 2015) التي توصلت إلى أن درجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس والخاصة بالإشراف الإداري والأعمال اليومية جاءت متوسطة.

وإلى جانب ما ورد من نتائج، فإن التسلطية لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية تقيد دافعية المعلمين نحو الإنجاز بشكل ملحوظ مما يؤثر على أدائهم التربوي والتعليمي.

البعد الثاني: العلاقات بين المعلمين والعاملين

يوضح جدول 8 استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني، وهي العلاقات بين المعلمين والعاملين.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العلاقات بين المعلمين والعاملين (ن=553)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
11	يركز على جودة أداء المعلمين كأولوية دون غيرها.	3.73	1.04	1	مرتفعة
13	يمنع المعلمين من المشاركة في تعديل خطط التدريس لكثير من المواد الدراسية.	3.30	1.16	2	متوسطة
15	يضع برنامج الامتحانات المدرسية دون إشراك المعلمين في ذلك.	2.72	1.38	3	متوسطة
14	يتجاهل مدير المدرسة ظروف المعلمين والعاملين عند توزيع المهام والمسؤوليات.	2.69	1.14	4	متوسطة
16	يتجاهل مدير المدرسة أهمية مبادرات المعلمين وإنجازاتهم.	2.65	1.30	5	متوسطة
12	يخاطب مدير المدرسة المعلمين والعاملين بأسلوب الأمر والنهي.	2.48	1.14	6	منخفضة
10	يراقب مدير المدرسة المهام المرتبطة بالعمل بنفسه.	2.27	1.13	7	منخفضة
17	يرفض إرسال المعلمين إلى دورات تدريبية خارجية.	2.15	1.03	8	منخفضة

يتضح من جدول 8 أن البعد الثاني الخاص بالعلاقات بين المعلمين والعاملين يتضمن 8 بنود، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه البنود، فقد جاء في الرتبة الأولى البند رقم 11 «يركز على جودة أداء المعلمين كأولوية دون غيرها» بمتوسط حسابي 3.73 وبتقدير مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى وعي معظم مديري المدارس الثانوية بأهمية دور المعلمين في نجاح العملية التعليمية، وجاء في الرتبة الثانية البند رقم 13 «يمنع المعلمين من المشاركة في تعديل خطط التدريس لكثير من المواد الدراسية» بمتوسط حسابي 3.30 وبدرجة تقدير متوسطة، ويشير ذلك إلى قلة وعي مديري المدارس بأهمية تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين في توزيع الجداول الدراسية وخطط التدريس، وجاء في المرتبة الثالثة البند رقم 15 «يضع برنامج الامتحانات المدرسية دون إشراك المعلمين في ذلك» بمتوسط حسابي 2.72 وبدرجة تقدير متوسطة، ويؤكد هذا البند ضعف اهتمام نسبة كبيرة من مديري المدارس الثانوية بالإدارة التشاركية.

وجاء في الترتيب الأخير البند رقم 17 «يرفض إرسال المعلمين إلى دورات تدريبية خارجية» بمتوسط حسابي 2.15 وبدرجة تقدير منخفضة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يحرصون على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وبالتالي إلحاقهم بالدورات التدريبية المتخصصة.

البعد الثالث: الطلبة وأولياء الأمور

يوضح جدول 9 استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث «الطلبة وأولياء الأمور».

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الطلبة وأولياء الأمور (ن=553)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
25	يعتبر تشدد مدير المدرسة مع الطلبة المخالفين للوائح الامتحانات تحقيقاً لمصلحة المدرسة.	3.76	1.04	1	مرتفعة
27	يهمل الكثير من المشكلات الطلابية التي يواجهها طلبة مدرسته.	3.41	1.10	2	مرتفعة
21	يمنع الطلبة من التواجد في الإدارة لأي سبب.	2.94	1.23	3	متوسطة
20	يوبخ الطلبة أمام زملائهم ومعلميهم إذا أخطأوا.	2.60	1.24	4	منخفضة
23	يطالب جميع المعلمين بالتشدد مع الطلبة.	2.38	1.15	5	منخفضة
24	لا يسمح لأحد أن يتكلم قبله في لقاءات أولياء الأمور.	2.37	1.12	6	منخفضة
26	يحرص مدير المدرسة على مقابلة أولياء الأمور ولا يسمح لأحد غيره بالقيام بذلك.	2.35	0.98	7	منخفضة
19	لا يقوم مدير المدرسة بإلقاء كلمات إرشادية للطلبة في طابور الصباح.	2.19	1.14	8	منخفضة
18	يرفض مدير المدرسة استقبال الطلبة للاستماع إلى مشكلاتهم.	2.16	0.98	9	منخفضة
22	يرفض مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية لاعتقاده بأنهم ليسوا عنصراً مهماً في المدرسة.	1.78	0.81	10	منخفضة جداً

يتضح من جدول 9 أن البعد الثالث الخاص بالطلبة وأولياء الأمور يتضمن 10 بنود، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه البنود، فقد جاء في الرتبة الأولى البند رقم 25 «التشدد مع الطلبة المخالفين للوائح الامتحانات تحقيقاً لمصلحة المدرسة» بمتوسط حسابي 3.76 وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية قد يلجؤون إلى أسلوب التشدد وتطبيق اللوائح؛ اعتقاداً منهم أنها لصالح المدرسة والطلاب وللحفاظ على النظام. وجاء في الرتبة الثانية البند رقم 27 «يهمل الكثير من المشكلات الطلابية التي يواجهها طلبة مدرسته» بمتوسط حسابي 3.41 وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى انشغال مديري المدارس بالأعمال الإدارية في المدرسة مما لا يتيح لهم الوقت الكافي للنظر في المشكلات الطلابية وتكليف الإشراف اليومي ومكتب الخدمة الاجتماعية والنفسية بمتابعة هذه المشكلات.

أما البنود رقم 20 و23 و24 و26 و19 والتي راوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين 2.16 - 2.94 فقد جاءت تقديراتها منخفضة، والتي تشير إلى أن نسبة صغيرة من مديري المدارس الثانوية يوبخون الطلبة أمام زملائهم ومعلميهم إذا أخطأوا، ويطالبون جميع المعلمين بالتشدد مع الطلبة، ولا يسمحون لأحد بالتحدث قبلهم في لقاءات أولياء الأمور، ولا يسمحون لأحد بمقابلة أولياء الأمور غيرهم، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (المسيليم، 2013) التي أشارت إلى أن درجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس فيما يتعلق بشؤون الطلاب والمجتمع المحلي جاءت مرتفعة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس والجنسية والمنطقة التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test لمتغير (الجنس، الجنسية) واختبار تحليل التباين One Way ANOVA لمتغير (المنطقة التعليمية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً - الفروق حسب متغير الجنس

جدول 10

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة *Independent Sample T-Test* لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حسب متغير الجنس (ن=553)

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	العدد	البعد
0.000	6.26	551	0.76	2.88	ذكر	183	الإشراف الإداري والأعمال اليومية
			0.88	3.33	أنثى	370	
0.000	3.71	551	0.68	2.59	ذكر	183	العلاقات بين المعلمين والعاملين
			0.73	2.83	أنثى	370	
0.007	2.72	551	0.53	2.5	ذكر	183	الطلبة وأولياء الأمور
			0.55	2.64	أنثى	370	
0.000	4.93	551	0.57	2.66	ذكر	183	الدرجة الكلية
			0.62	2.93	أنثى	370	

يتضح من جدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسات التسلطية ككل وجميع الأبعاد (الإشراف الإداري والأعمال اليومية - العلاقات بين المعلمين والعاملين - الطلبة وأولياء الأمور) تعزى إلى متغير الجنس (ذكر- أنثى) لصالح الإناث، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرات في المرحلة الثانوية يطبقن الأنظمة والتشريعات بتشدد أكثر من مديري المدارس، ويمارسن التسلط الإداري بدرجة أكبر، كما أن طبيعة المرأة وحبها إثبات نفسها في أي منصب تتقلده، قد يؤدي إلى تشدد بعضهن في تنفيذ التعليمات بكل حزم وقوة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المسيليم، 2013) في البعد الأول (الإشراف الإداري والأعمال اليومية) فيما جاءت على اختلاف الدراسة نفسها بالبعد (الطلبة وأولياء الأمور)، إذ جاءت النتائج لصالح الذكور. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيروت، 2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في النمط التسلطي.

ثانياً - الفروق حسب متغير الجنسية

جدول 11

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة *Independent Sample T-Test* لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حسب متغير الجنسية (ن=553)

الأبعاد	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
الإشراف الإداري والأعمال اليومية	كويتي	335	3.26	0.88	551	2.36	0.019
	غير كويتي	218	3.08	0.84			
العلاقات بين المعلمين والعاملين	كويتي	335	2.78	0.76	551	1.18	0.240
	غير كويتي	218	2.70	0.67			
الطلبة وأولياء الأمور	كويتي	335	2.66	0.6	551	3.82	0.000
	غير كويتي	218	2.49	0.44			
الدرجة الكلية	كويتي	335	2.89	0.65	551	2.79	0.005
	غير كويتي	218	2.75	0.55			

يتضح من جدول 11 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول بُعد «العلاقات بين المعلمين والعاملين» تعزى إلى متغير الجنسية (كويتي/ غير كويتي)، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد العينة مع اختلاف الجنسية حول علاقات مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والعاملين.

في حين يتضح من جدول 11 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول بُعد «الإشراف الإداري والأعمال اليومية، الطلبة وأولياء الأمور» والدرجة الكلية للممارسات التسلطية تعزى إلى متغير الجنسية (كويتي/ غير كويتي) لصالح كويتي، فقد بلغت قيم (ت) 2.36، 3.82، 2.79 الترتيب بنفسه ومستوى دلالتها أقل من 0.05. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلم الكويتي يشعر بحرية أكثر في إبداء الرأي مع المدير لحمايته بقرارات لا تنتهي عمله، بعكس المعلم غير الكويتي فهو مرتبط بعقود؛ مما يشكل عائقاً لإبداء الرأي بجرأة أكثر.

ثالثاً - الفروق حسب متغير المنطقة التعليمية

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		الدرجة الكلية	
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
حولي	0.98	3.25	0.85	3.02	0.57	2.69	2.98	0.70
العاصمة	0.96	2.92	0.71	2.53	0.47	2.50	2.65	0.62
الفروانية	0.79	3.33	0.67	2.81	0.55	2.65	2.93	0.57
الأحمدي	0.87	3.29	0.79	2.81	0.58	2.61	2.89	0.63
الجهراء	0.84	3.28	0.68	2.84	0.54	2.70	2.93	0.61
مبارك الكبير	0.78	2.92	0.59	2.51	0.52	2.43	2.62	0.55

يتضح من جدول 12 وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسات التسلطية ككل وجميع الأبعاد (الإشراف الإداري والأعمال اليومية - العلاقات بين المعلمين والعاملين - الطلبة وأولياء الأمور) وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية. وللكشف عن مدى وجود فروق إحصائية تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه، يوضحها جدول 13:

جدول 13

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA* لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حسب متغير المنطقة التعليمية (ن=553)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الإشراف الإداري والأعمال اليومية	بين المجموعات	16.77	5	3.35	4.59	0.000
	داخل المجموعات	400.03	547	0.73		
	المجموع	416.8	552			

تابع / جدول 13

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA* لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حسب متغير المنطقة التعليمية (ن=553)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
العلاقات بين المعلمين والعاملين	بين المجموعات	14.21	5	2.84	5.66	0.000
	داخل المجموعات	274.68	547	0.5		
	المجموع	288.89	552			
الطلبة وأولياء الأمور	بين المجموعات	4.96	5	0.99	3.38	0.005
	داخل المجموعات	160.69	547	0.29		
	المجموع	165.65	552			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10.27	5	2.05	5.61	0.000
	داخل المجموعات	200.13	547	0.37		
	المجموع	210.4	552			

يتضح من جدول 13 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسات التسلطية ككل وجميع الأبعاد (الإشراف الإداري والأعمال اليومية- العلاقات بين المعلمين والعاملين - الطلبة وأولياء الأمور) وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية، إذ بلغت قيم (ف) المحسوبة 5.61، 4.59، 5.66، 3.38 بنفس الترتيب ومستوى دلالتها أقل من 0.05.

وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار توكي (Tukey)، ويوضحها جدول 14.

جدول 14

نتائج اختبار Tukey للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة: الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الأبعاد	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	الفرق	مستوى الدلالة
	الفروانية	3.33	حولي	3.25	*0.410	0.014
الإشراف الإداري والأعمال اليومية	الفروانية	3.33	م الكبير	2.92	*0.412	0.004
	الأحمدي	3.29	م الكبير	2.92	*0.364	0.025
العلاقات بين المعلمين والعاملين	حولي	3.02	العاصمة	2.53	*0.490	0.002
	حولي	3.02	م الكبير	2.51	*0.505	0.001
	الفروانية	2.81	م الكبير	2.51	*0.299	0.017
	الأحمدي	2.81	م الكبير	2.51	*0.300	0.026
	الجهراء	2.84	م الكبير	2.51	*0.323	0.041
	الفروانية	2.65	م الكبير	2.43	*0.218	0.027
الطلبة وأولياء الأمور	الجهراء	2.7	م الكبير	2.43	*0.269	0.019
	حولي	2.98	العاصمة	2.65	*0.326	0.039
الدرجة الكلية	حولي	2.98	م الكبير	2.62	*0.357	0.008
	الفروانية	2.93	حولي	2.65	*0.276	0.023
	الفروانية	2.93	م الكبير	2.62	*0.307	0.002
	الأحمدي	2.89	م الكبير	2.62	*0.276	0.013
	الجهراء	2.93	م الكبير	2.62	*0.315	0.011

يتضح من جدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف الإداري والأعمال اليومية تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، وكان اتجاه هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين منطقة الفروانية التعليمية ومنطقتي حولي، ومبارك الكبير التعليميتين لصالح منطقة الفروانية التعليمية، وتوجد فروق بين منطقة الأحمدي التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة

الأحمدي التعليمية. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية في منطقتي الفروانية والأحمدي يمارسون الممارسات التسلطية بدرجة أكبر من مديري المدارس في منطقتي حولي ومبارك نظراً لكثافة الطلاب والمعلمين؛ كما بينتها المجموعة الإحصائية للتعليم 2020/2019 في هذه المناطق مما يجعل المدير أكثر حزمًا وانضباطًا في العمل.

يبين جدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بُعد العلاقات بين المعلمين والعاملين، وكان اتجاه هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين منطقة حولي التعليمية ومنطقتي العاصمة ومبارك الكبير لصالح منطقة حولي، وتوجد فروق بين منطقة الفروانية التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الفروانية، وتوجد فروق بين منطقة الجهراء التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الجهراء، كما توجد فروق بين منطقة الأحمدي التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الأحمدي. ونلاحظ من جدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بُعد «الطلبة وأولياء الأمور»، وكان اتجاه هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين منطقة الفروانية التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الفروانية، وتوجد فروق بين منطقة الجهراء التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الجهراء. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية في المناطق التي تتجه لصالحها الفروق يمارسون الممارسات التسلطية بدرجة أكبر لتحقيق الانضباط وتطبيق اللوائح والقوانين بكل حزم لتحقيق مستوى أعلى من جودة الأداء المؤسسي.

كما يتضح من جدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الدرجة الكلية للممارسات التسلطية، وكان اتجاه هذه الفروق كالتالي: توجد فروق بين منطقة حولي التعليمية ومنطقتي العاصمة، ومبارك الكبير لصالح منطقة حولي، وتوجد فروق بين منطقة الفروانية التعليمية ومنطقتي حولي، ومبارك الكبير لصالح منطقة الفروانية، وتوجد فروق بين منطقة الجهراء التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الجهراء، كما توجد فروق بين منطقة الأحمدي التعليمية ومبارك الكبير لصالح منطقة الأحمدي، ويرجع السبب إلى أن كثافة الطلبة والمعلمين في هذه المناطق أقل؛ مما يتيح فرصة لحرية المعلمين للمشاركة، واتباع المدير للأسلوب الديمقراطي في المدرسة؛ مما يشجع العاملين على العمل وتحقيق الأهداف التربوية.

وتختلف هذه النتيجة ونتائج دراسة (ندى، 2013) التي بينت أن ظروف المدارس في جميع المناطق الفلسطينية متشابهة ولم تؤثر على استجابات عينة الدراسة.

التوصيات

- 1 - تكثيف الدورات الخاصة بالإدارة الحديثة لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت لتطوير أدائهم نحو التنوع في ممارسة الأساليب الإدارية بحسب الموقف داخل المدارس.
- 2 - تشجيع المديرين على العمل على تفويض السلطة للمعلمين وإشراكهم في الأعمال الإدارية المدرسية.
- 3 - الاهتمام بمشاركة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت في الأنشطة الطلابية داخل المدرسة.
- 4 - عمل دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت حول التنوع باستخدام الأساليب الإدارية بحسب الموقف وتفويض السلطة للعاملين في المدرسة.
- 5 - عمل دراسات لاستطلاع آراء المعلمين والعاملين بمدارس دولة الكويت لتقييم الأسلوب الإداري المتبع لمدير المدرسة.
- 6 - عمل لقاءات لمديري مدارس المناطق التعليمية في دولة الكويت لتبادل الخبرات في كيفية مواجهة المشكلات الإدارية بمدارسهم.

المقترحات

- 1 - إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة الأسباب التي تجعل مديري المدارس الثانوية يميلون إلى الأسلوب التسلطي في إدارتهم لوضع الحلول لها.
- 2 - الحاجة إلى مراجعة المعايير التي يتم من خلالها التقدم لشغل الوظائف الإدارية.
- 3 - حصلت الفقرتان في بعد الإشراف الإداري والأعمال اليومية (تجنب مدير المدرسة مناقشة المعلمين له فيما يتعلق بالعمل - يحتكر مدير المدرسة السلطة الإدارية ولا يشارك معه أحداً) على درجات ممارسة مرتفعة؛ مما يعني حاجة الكثير من المديرين إلى دورات مكثفة في أساليب الإدارة الحديثة وبخاصة الأسلوب الإداري الديمقراطي.

المراجع

- الثبتي، سلطان، والألفي، أشرف. (2019). النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 35(8)، 108-138.
- الجهاني، عبد الناصر عز الدين. (2013). الممارسات القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس. *مجلة الحكمة*، 82-96.
- الحريري، رافده. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. *دار الفكر ناشرون وموزعون*.
- الحسين، أحمد محمد. (2016). درجة إدراك المعلمين لمظاهر السلطوية في التعليم وعلاقتها بحالات الاغتراب لديهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 17(2)، 627-649.
- حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم. (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. *دار الفكر ناشرون وموزعون*.
- الحمدان، جاسم محمد، والقحطاني، عبد المحسن عايض. (2012). *إدارة المدرسة مفاهيم ومهارات وقيم*. دار المسيلة للنشر.
- حموش، سميرة. (2020). *التسلط التربوي والرسوب المدرسي في المرحلة الثانوية - دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية بالمسيلة* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الحوالدة، تيسير، والهاجري، سعود. (2019). الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(3)، 223-247.
- الدهمشي، سعود عامر. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة*. دار المسيلة للنشر.
- الديحاني، سلطان غالب، والعازمي، مها خالد. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(2)، 255-290.

- الراشدي، سعيد بن راشد. (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين 11-12 وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20، 181-228.
- السعود، راتب، والشمايلة، معن. (2010). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 22(1)، 167-205.
- عايش، أحمد جميل. (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عيروط، مصطفى محمد. (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، 29(116)، 564-586.
- القرشي، وليد بن عمر. (2015). الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة أم القرى.
- كابور، دليلة، وبديعة، بوعلي. (2017). دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بدائرة عين فكرون [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة أم البواقي.
- الكعبي، إبراهيم. (2016). تقييم ممارسة حقوق الطفل في مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأطفال في المجتمع القطري. مجلة المنارة، 61-73.
- مرشود، جمال. (2016). درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(16)، 253-284.
- المسيليم، محمد يوسف. (2013). التسلطية الإدارية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في منطقة مبارك الكبير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 18، 160-192.
- المشرفي، سبيت بن سالم. (2015). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 509-473.

المطيري، نايف، والحراشة، محمد. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت. *دراسات - العلوم التربوية*، 44(3)، 31-46.

ندى، يحيى. (2013). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية*، 21، 281-310.

وزارة التربية. (2019). المجموعة الإحصائية للتعليم 2019-2020. دولة الكويت. قطاع المنشآت التربوية والتخطيط، إدارة التخطيط، مراقبة متابعة التغيرات البيئية.

Abubakar, A.; Inuwa, B.B., & Hamma, M. (2017). Principal leadership style towards teachers' motivation on secondary schools in Nigeria. *Educational and humanities resarch (ASSEHR)*, 125, 88-90.

Akhter, N.; Salamat, L., & Rashid, M. (2015). Leadership styles and school enviroment. *The Sindh University Journal of Education*, 44(2), 107-133.

Al-Dahmashi, S.A. (2012). *Modern school administration between globalization and total quality* (in Arabic). Al-Masila Publishing House.

Al-Daihani, S.G., & Al-Azmi, M.K. (2021) Educational leadership styles and their relationship to the ability to solve school problems in the middle stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers (in Arabic). *Journal of Educational Studies and Research*, 1(2), 255-290.

Al-Hamdan, J.M., & Al-Qahtani, A.M. (2012). *School management concepts, skills and values* (in Arabic). Al-Masila Publishing House.

Al-Hussein, A.M. (2016). The degree of teachers' awareness of the manifestations of authoritarianism in education and its relationship to their cases of alienation (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 17(2), 627-649.

Aljeshi, S. (2019, 9). Leadership style organizational intellectual capital of educational organizations in the kingdom of bahrain. *IJO-International of Business Management*, 2(9), 1-19.

- Al-Juhani, A.E. (2013). Administrative and technical leadership practices for school principals (in Arabic). *Wisdom Journal*, 82-96.
- Al-Kaabi, I. (2016). Evaluating the practice of children's rights in social care institutions for children in Qatari society (in Arabic). *Al-Manara Journal*, 61-73.
- Al-Khawaldeh, T. & Al-Hajri, S. (2019). Authoritarian practices of middle school principals in the Jahra educational area in the State of Kuwait and its relationship to teachers' motivation towards their work (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 5(3), 223-247.
- Al-Mashrif, S.S. (2015). Prevalent leadership styles among secondary school principals in the Sultanate of Oman: an analytical study (in Arabic). *Journal of the College of Education*, 473-509.
- Al-Musilim, M.Y. (2013). Administrative hierarchy among school principals in the field stage in the Mubarak Al-Kabeer region from the point of view of male and female teachers, a field study (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 18, 160-192.
- Al-Mutairi, N. & Al-Harash, M. (2017). Leadership styles and their relationship to the organizational conflict management strategies practiced by the principals of Kuwait schools (in Arabic). *Studies - Educational Sciences*, 44(3), 31-46.
- Al-Qurashi, W.O. (2015). *Administrative practices of secondary school principals in the city of Taif and its relationship to teachers' achievement motivation* (in Arabic) [Published Master's Thesis]. Umm Al Qura University.
- Al-Rashidi, S.R. (2018). The prevailing administrative patterns among the principals of schools of post-basic education for grades 11-12 and its relationship to the job satisfaction of teachers in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Andalusia Journal of Humanities and Social Sciences*, 20, 181-228.
- Al-Saud, R. & Shamailah, M. (2010). Administrative styles of public secondary school principals in Jordan and their relationship to teachers' creative behavior (in Arabic). *Journal of King Saud University, Educational Sciences and Islamic Studies*, 22(1), 167-205.

- Al-Thubaiti, S. & Al-Alfi, A. (2019). The prevailing leadership style among school leaders in Taif Governorate and its relationship to the degree of their application of administrative accountability from the teachers' point of view (in Arabic). *The Scientific Journal of the College of Education*, 35(8), 108-138.
- Ayesh, A.J. (2009). *School management theories and educational applications* (in Arabic). Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Ayrout, M.M. (2018). The prevailing patterns of educational leadership among principals and principals of basic public schools in Amman from the point of view of teachers (in Arabic). *Journal of the College of Education*, 29(116), 564-586.
- Chiang, J., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *The London School of Economics and Political Science*, 74(3), 1-53.
- Hammouche, S. (2020). *Educational authoritarianism and school repetition at the secondary level - a field study in some secondary schools in the Wilayat of M'sila* (in Arabic) [Published Master's Thesis]. University of Mohamed Boudiaf in M'sila.
- Hariri, R. (2010). *Preparing the administrative leaders of the schools of the future in the light of total quality* (in Arabic). Dar Al Fikr Publishers and Distributors.
- Hussein, S.A. & Hussein, T.A. (2006). *Emotional intelligence for educational leadership* (in Arabic). Dar Al Fikr Publishers and Distributors.
- Kapoor, D., & Badia, B. (2017). *Achievement motivation among teachers and its relationship to the leadership style of primary school principals, a field study in the Ain Fakroun district* (in Arabic) [Published Master's Thesis]. Oum El Bouaghi University.
- Marshad, J. (2016). The Ministry of Education in the North Governorate of Palestine (in Arabic). *Al-Quds University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 4(16), 253-284.

- Nada, Y. (2013). The prevailing leadership style among Palestinian public school principals in Qalqilya Governorate from the teachers' point of view (in Arabic). *Journal of Palestinian Research and Human Studies*, 21, 281-310.
- Nwamae, L., & Kayii, N.E. (2018). Principals' leadership styles and motivation of teachers in government secondary schools in port harcourt local government area. *International Journal of Innovative Education Research*, 6(3), 47-57.
- Ministry of Education. (2019). Education Statistical Group 2019-2020 (in Arabic). State of Kuwait, Educational Establishments and Planning Sector, Planning Department, Monitoring of Environmental Changes.
- Owenvbiugie, R.O. & Ibadin, V.O. (2017). Principals' leadership styles as nexus to job performance of teachers in senior secondary schools in edo state, nigeria. *Internationa Journal of Development and Sustainability*, 6(12), 2162-2173.
- Shamaki, E.B. (2015). Influence of leadership style on teacher's job productivity in public secondary schools in taraba state, Nigeria. *Journal of Education and Paractice*, 6(10), 200-203.
- Wasserman, E., Ben-eli, S., Yehoshua, O., & Gal, R. (2016). Relationship between the principal's leadership style and teacher motivation. *International Journal of Learning*, 15(10), 180-192.

Authoritarian Reality of Secondary School Principals in The State of Kuwait: Teachers' Point of View

Sarah M. Alazmi¹

MOE - State of Kuwait

Abstract

Objectives: The aim of this study was to identify the reality of the authoritarian practices of secondary school principals in the educational districts in the State of Kuwait from the point of view of teachers. A questionnaire, the study instrument, Data was collected from a stratified random sample of 553 male and female teachers in secondary schools. **Method:** The results showed that the degree of authoritarian practices of secondary school principals in the State of Kuwait and its effects on teachers' motivation towards productivity was medium. **Result:** That there were statistically significant differences in the means of the study sample members about authoritarian practices that were attributed to gender and nationality variables in favor of Kuwaiti female teachers. **Conclusion:** In light of the study findings, it came out with several recommendations and suggestions that will assist in improving school administration and leadership in the State of Kuwait.

Key words: School administration, Authoritarian practices, Teachers.

¹ Educator in Ministry of Education. **Research Interested:** School administration, Organizational behavior, Higher education, Educational leadership. **e-mail:** sarahmohammedalazmi@gmail.com

- Submitted 15/10/2022, Accepted 7/3/2023.

تلاستشهاد

العازمي، سارة. (2024). درجة الممارسات التسلطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية*، 38(151)، 85 - 119.

<http://>

To Cite:

Alazmi, S. (2024). Authoritarian Reality of Secondary School Principals in The State of Kuwait: Teachers' Point of View. *The Educational Journal*, 38(151), 85- 119.

<http://>

