



عنوان البحث: واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت  
لأبعاد الإدارة الموقفية

الباحثة: تحرير مبارك شطى العنزى



جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم التربية

## واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية

بحث مستقل من دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في التربية

تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد الباحثة

تحرير مبارك شطى العنزى

تحت إشراف

أ.م.د/ حامد أحمد محمد السيد شحاته

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية

جامعة المنصورة

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ ورئيس قسم التربية ووكيل كلية

التربية لشئون التعليم والطلاب جامعة

مدينة السادات

٢٠٢٢م - ١٤٤٤هـ

تم قبول البحث للنشر

يعتمد  
عميد الكلية

## مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية، وذلك لتحديد مقترحات لتطوير أدائهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد اختبار مواقف مكون من خمسة أساليب إدارية وهي: أسلوب التوجيه، أسلوب الاقتناع، أسلوب المشاركة، أسلوب التفويض، أسلوب التدريب، بإجمالي (٣٥) سؤالاً، وتكونت عينة البحث من (٣٦٨) معلم بالمدارس الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت.

وأظهرت نتائج البحث وجود انخفاض كبير في مستويات ممارسة المعلمين بالمدارس الابتدائية وفي إدارتهم الصفية في توظيف كافة أبعاد الإدارة الموقفية الخمسة، بوزن نسبي كلي " ٤٥ %" وذلك يمثل مستوى تحقق " قليل "، وجاء الأسلوب الثاني الاقتناع في الرتبة الأولى، يليه في الرتبة الثانية الأسلوب الأول التوجيه، يليه في الرتبة الثالثة الأسلوب الخامس التدريب، يليه في الرتبة الرابعة الأسلوب الثالث المشاركة، وفي الرتبة الأخيرة الأسلوب الرابع التفويض، وبناء على ذلك تم تحديد مقترحات لتطوير أداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الموقفية.

## Abstract

The current study aimed to identify the reality of primary education teachers' performance in the State of Kuwait in the light of the situational Administration approach, in order to prepare a proposed vision for developing the performance of primary school teachers in the State of Kuwait in the light of the situational Administration approach. They are: the guidance method, the persuasion method, the participation method, the delegation method, and the training method, with a total of (35) questions. The study sample consisted of (368) teachers in primary schools in the educational capital district in the State of Kuwait.

The results of the study showed that there was a significant decrease in the performance levels of teachers in primary schools and in their classroom Administration in employing all five methods of situational Administration, with a total relative weight of "45%", which represents a "little" level of achievement. The second method was persuasion in the first rank, followed by in the second rank The first method is guidance, followed by the third rank, the fifth method is training, followed by the fourth rank, the third method is participation, and in the last rank the fourth method is delegation. Accordingly, a proposed vision was presented to develop the performance of primary school teachers in the State of Kuwait in the light of the situational Administration approach.

## - مقدمة البحث

منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، بات رأس المال الفكري والقدرات العقلية للمواطنين هي الثروة الحقيقية لأي مجتمع، وأصبحت القدرات التحتية والفكرية للأفراد أهم كثيرا من أي موارد طبيعية، وتعد المدرسة الابتدائية ذات أهمية كبيرة كونها المرحلة التعليمية الأولى التي يتوقف عليها وبدرجة كبيرة نجاح التلميذ في المراحل التعليمية التالية، ففي هذه المرحلة يكتسب التلميذ مختلف المهارات والعادات السلوكية اللازمة لتكوينه كإنسان متعلم ومتقن، كما يكتسب قدراته واستعداداته العقلية، ويكتسب كثيرا من الميول والاتجاهات في الحياة، ويسانده في ذلك معلم مؤهل ومتمكن.

ومن هنا تأتي أهمية العناية بأداء المعلم، وتطوير مهاراته وإمكاناته بما يتناسب مع الدور الملقي على عاتقه، فالمعلم هو من ينبغي أن يضع الأهداف المعرفية والسلوكية لكل خبرة تعليمية، وأن يساهم في ترسيخ القيم والعادات والمبادئ التي يعتنقها المجتمع، وأن يختار الخبرات التعليمية التي تحقق الأهداف العامة لعملية التعليم والتعلم، وأن يختار أساليب واستراتيجيات التدريس المناسبة، بالإضافة إلى إبداء حرصه على أن يكون قدوة حقيقية للطالب (1).

ويمثل المعلمون المهنيون أحد المكونات الرئيسية للتعلم الناجح والفعال للمتعلمين ومن ثم تحقيق الأهداف الرئيسية للمدرسة، وبالتالي يمثل أداء المعلم أحد أهم عناصر العملية التعليمية على الإطلاق وهو العنصر الذي ينبغي العمل على دراسة العوامل المؤثرة عليه وسبل تفعيله وتنميته إلى أقصى درجة ممكنة. وينظر إلى أداء المعلم على أنه انعكاس لكيفية استخدام المدرسة للموارد المتاحة واستغلالها بفاعلية حتى تصبح قادرة على تحقيق أهدافها معنى ذلك أن أداء المعلم يعد بمثابة تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة التي تستعمل من خلالها المدرسة مواردها بالإضافة إلى حسن استخدام الموارد حتى تتحقق الأهداف المنشود (2).

ولكن وظائف المعلم الإدارية والصفية كثيرة ومتنوعة، ويوكل إليها لتنفيذ الأهداف المنشودة والمعلمون هم المسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف من خلال الأدوار المتوقع أن يقوموا بها في مدارسهم، ومن هنا تتضح أهمية تطوير أدائهم عن طريق تطوير ممارسات الإدارة التربوية والتفاعل بين المدير والمعلم يتمثل

(1) أحمد، محمد سعيد (٢٠١٩). الكفاءة والكفاية والفاعلية وعلاقتها بالأداء، القاهرة، مكتبة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٦٣.

(2) رسمي، محمد؛ والمطيري، مها؛ والبريري، محمد (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية الأصول التربوية، مج ٧، ع ١٤، ص ٢٠١.

في تلك الجهود المنظمة التي يسودها الود والتعاون بهدف الوصول إلى المخرجات المرغوبة من العملية التعليمية. (1)

وهناك ارتباط كبير في تنظيم المهام والأعمال بين الإدارة المدرسية والإدارة الصفية للمعلم في تطوير جودة أداء كل من له علاقة بالعملية التعليمية والمعنيين بالعمل بها وعلى رأسهم المعلم الذي يلعب الدور الأكبر في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة في تنشئة جيل متكامل في جميع الجوانب ومهيأ للمستقبل، مما ينعكس على تحقيق التميز في العملية التعليمية. (2)

ومن الأهمية بمكان أن يفهم القادة أثر أسلوب قيادتهم على أداء ورضا أتباعهم؛ إذ أن العلاقة بين القادة والمرؤوسين تضطلع بدور جوهري في فعالية وإنتاجية بيئات العمل المختلفة (3). فالأنماط القيادية التي يستخدمها المعلم يمكن اعتبارها سلاح ذو حدين في يده، فإما يستعملها بشكل إيجابي بحيث تساهم في رفع كفاءة أدائه ودافعيته للإنجاز. (4)

وكأحد التوجهات الحديثة في دراسة الأنماط القيادية ظهرت نظرية الإدارة الموقفية لكل من هيرسي، وبلانشارد والتي تقر بأن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف، وأن هنالك ظروف وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف. (5)

ومن المسلم به الآن أن المنظمات المعاصرة تواجه العديد من التغييرات الكبيرة المصاحبة للثورة المعرفية والتقنية المعاصرة وما تفرضه من متطلبات جديدة وغير معتادة سواء على أنظمة عملها، أو أساليب قيادتها المتبعة، أو طبيعة نواتجها المستهدفة وفي ظل التغييرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصرة والحاجة

(1) حمد، انصاف (٢٠١٢). دور الادارة التربوية في تطوير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمطية كرري: دراسة ميدانية أم درمان، محلية كرري، رسالة ماجستير، جمعة أم درمان الاسلامية، أم درمان، ص ٥.

(2) كحيل، أمل (٢٠٠٩). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية: دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي، جامعة جرش - كلية العلوم التربوية، ص ٧٧٠.

(3) Mohamed, A. A. (2014). Teachers leaders' transformational readiness for applying the situational Leadership, Model for classroom instruction (Order No. 3579973), Available from ProQuest Central; **ProQuest Dissertations & Theses Global**. (1520382966). P 8.

(4) صالحى، عبدالكريم؛ وراج، هوادف (٢٠١٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميه: دراسة في ضوء نموذج "هيرسي وبلانشارد"، مجلة سلوك، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، ص ١٦٢.

(5) الطعجان، خلف عايد محمد (٢٠١٤). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٣، ع ١١، ص ١٠٣.

إلى قادة فعالين، فإنه من الضروري ابتكار نماذج ونظريات قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغيرات بدلا من النظريات التقليدية.

كما إن تنوع العناصر المؤثرة على المواقف القيادية يجعل الاعتماد على أسلوب واحد أو نمط واحد في القيادة أمرا غير ملائم وغير فعال في الاستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي وهو ما يدعو إلى تبني نظريات النماذج جديدة في القيادة تتشكل وتتطور معالمها (1).

وفي هذا الصدد ظهرت نظرية القيادة الموقفية Situational leadership كنظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة وذلك لتعديل ممارساتهم القيادية بما يتلاءم مع طبيعة المواقف التي يتعرض لها، وتعد فاعلية القيادة مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف بمثابة عنصر حيوي في التأثير على مختلف جوانب الأداء لدى الموظفين أو المرؤوسين وفي هذا الصدد تعد نظرية القيادة الموقفية من بين النظريات التي حازت باهتمام الباحثين بهدف تحقيق فاعلية القيادة المنشودة فلتحقيق فاعلية القيادة يحتاج القادة من تابعيهم أن يحققوا النتائج المنشودة (2).

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاتها

إن أداء معلمي مراحل التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت وكفاءاتهم الإدارية والصفية داخل المدارس، تتصف بوجود العديد من جوانب الضعف فيها وخاصة ضعف مرونة المعلم وتكيفه مع المواقف الصفية والمشكلات الطارئة، كما أشارت بذلك الدراسات السابقة لكل من: دراسة الأبيد (3) (Alobaid, 2006)، ودراسة التمار، جاسم محمد (2017) (4)، ودراسة العازمي، فايز سالم مطلق (2019) (5)، ودراسة محمد،

(1) خليل، نبيل سعد (2016). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 83.

(2) Heaney, J. P. (2006). **Using the situational leadership model to assess teacher task readiness**, policy implications for educational reform in the baltimore city public school system, p 6.

(3) Alobaid, M (2006). **The Status of Teachers in Kuwait, and its Relationship with Teacher Education, PhD dissertation**, The degree of Doctor of Philosophy in Education, University of South Alabama, USA.

(4) التمار، جاسم محمد (2017). الممارسات الأدائية لكفايات إدارة الصف لدى معلمات الرياضيات والاجتماعيات في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مج 67، ع 3، جامعة طنطا، كلية التربية.

(5) العازمي، فايز سالم مطلق (2019). درجة فاعلية برنامج التوجيه الفني في تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

أنور حسن (٢٠٢٠)<sup>(١)</sup>، ومن ثم أشارت نتائج تلك الدراسات السابقة لما يلي توجد بعض جوانب القصور في أداء المعلمين بالمدارس الابتدائية في الكويت وفقا للملاحظات الشخصية للباحثة كضعف مهارات الإدارة الصفية ومنها ضعف القدرة على تكامل تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.

وفي ضوء ذلك يمكن إبراز مشكلة البحث الحالي في الكشف عن واقع ممارسات معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية، ومن ثم تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١- ما الأسس النظرية للإدارة الموقفية؟

٢- ما واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية؟

٣- ما المقترحات لتحسين ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية؟

ثالثاً: هدف البحث

هدف البحث الحالي إلى تحديد مقترحات لتحسين ممارسات معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء أبعاد الإدارة الموقفية، وذلك من خلال عرض الإطار الفكري الحاكم للإدارة الموقفية مع تحديد الأسس النظرية لأداء المعلم وإدارته للصف في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وصولاً للكشف عن واقع ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية.

رابعاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية، يمكن عرضها في النقاط التالية:

١- الأهمية النظرية:

● أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الموقفية في تحسين العملية الإدارية سواء على مستوى الجهاز الإداري أو المعلمين.

● أهمية تطوير مهارات معلمي المرحلة الابتدائية في إدارة الصف وتحسين أدائهم.

٢- الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية للبحث من نتائج دراستها الميدانية، والتي تعرضها في النقاط التالية:

- الاعتماد على نتائج البحث الميدانية في تطوير وتحسين أداء المعلم وإدارته للصف في المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.

<sup>(١)</sup> محمد، أنور حسن (٢٠٢٠). معوقات الأداء التدريسي التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء المنهج الوطني الجديد (الكفايات) بدولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٤، ع ٤.

- المساهمة في تطوير أداء المعلمين وتحديد احتياجاتهم من التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة.  
خامساً: منهج البحث وأداتها

لتحقيق هدف البحث الحالي تم اتباع منهج البحث الوصفي لرصد الواقع الراهن لممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية، وذلك من خلال الاستعانة بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي اختبار المواقف، والذي يتم توجيهه إلى عينة من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

اقتصر مجتمع البحث الحالي على معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، وتكونت عينة البحث بطريقة عشوائية ممن استجابوا على اختبار المواقف بالبحث الحالي بشكل سليم بإجمالي يقدر بـ (٣٦٨) معلم.

سابعاً: حدود البحث

تلتزم البحث بالحدود التالية:

1- الحد الموضوعي: تقتصر البحث على ممارسات الإدارة الموقفية ومحاورها وهي (التوجيه - الإقناع - المشاركة - التفويض).

2- الحد المكاني: يقتصر التطبيق الميداني للبحث على محافظة العاصمة بدولة الكويت، ووقع الاختيار على منطقة العاصمة نظراً لقيام الباحثة بالعمل بها ومن ثم يسر تطبيق أداة البحث ومتابعة تطبيقها على أكبر قدر ممكن من معلمي المدارس الابتدائية.

3- الحد المؤسسي: يقتصر التطبيق الميداني للبحث على معلمي المدارس الابتدائية في محافظة العاصمة بدولة الكويت.

ثامناً: مصطلحات البحث

- التطوير **Development**:

ويعرف "التطوير" إجرائياً في هذه البحث على أنه: عملية تحسين وتجويد أداء معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في التغلب على العديد من المواقف والمشكلات التي تواجههم أثناء إدارتهم للصف من خلال تفعيل الإدارة الموقفية.

### - أداء المعلم **Teacher performance**:

يعرف أداء المعلم إجرائيا في البحث الحالي: بأنه قدرة المعلم على ممارسة السلوكيات المهنية والصفية التي يمكن أن تزيد من نتائج طلابه، والتي ترتبط بأدائهم في مجالات التدريس والتقييم والإدارة الصفية والنمو المهني.

وتعرف الباحثة تطوير أداء المعلم إجرائيا: بأنه التحسن الشامل لجميع جوانب عمل معلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، لزيادة كفاءته في تحقيق أهداف التعليم والمهام المنوطة به صفيا وذلك في ضوء تفعيل محاور الإدارة الموقفية في كل ممارساته الصفية والمهنية والإدارية داخل الصف والمدرسة.

### - الإدارة الموقفية **Situational Administration**:

وتعرف الباحثة الإدارة الموقفية إجرائيا بأنها هي أسلوب إداري ونمط قيادي يكتف فيه المعلم أدائه الصفي وأسلوبه في القيادة ليناسب بيئة الصف الحالية واحتياجات طلابه، وما يتعرض له من مواقف ومشكلات، والتكيف مع متطلبات حلها من أجل أن يكون قائدًا أفضل وأكثر فاعلية.

### - المرحلة الابتدائية بدولة الكويت **Primary Stage**:

تعرف أنها: "هي تلك المرحلة العمرية التي يمر بها الطالب من سن (٦-١٠) سنة، ومدتها الدراسية خمس سنوات، وهي مرحلة انتقالية ما بين التعليم قبل المدرسي والمرحلة المتوسطة، وتهدف هذه المرحلة كما جاء في الوثيقة الأساسية للمرحلة الابتدائية إلى تهيئة الفرص المساعدة الطلاب على النمو الشامل المتكامل روحية وعقلية ونفسية واجتماعية وجسمية إلى أقصى ما تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم في ضوء طبيعة المجتمع الكويتي وفلسفته وآماله (1).

### تاسعًا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي والتي تم تقسيمها على محورين هما: الدراسات السابقة فيما يتعلق بتطوير أداء المعلمين بدولة الكويت، والدراسات السابقة فيما يتعلق بالإدارة الموقفية في التعليم قبل الجامعي، كما يلي:

(1) وزارة التربية (٢٠١٣). الوثيقة الأساسية للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت، الكويت، إصدارات الوزارة.

## المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بتطوير أداء المعلمين

١- دراسة المطيري، وضحه كليب عبدالله (٢٠٢٠) بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير دور مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت " (1).

هدفت البحث وضع توصيات مقترحة لتطوير دور أداء مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت البحث المنهج الوصفي؛ واستخدمت استبانة من إعداد الباحثة طبقت على (٢٤٢) من المعلمين وأعضاء مجالس الأمناء بالمدارس الابتدائية بمناطق (العاصمة، الجهراء، حولي) التعليمية بدولة الكويت، وبينت نتائج البحث أن درجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، وعرضت البحث التوصيات الآتية: تحديد أدوار ومهام كل من أعضاء مجلس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت بما يحقق التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية، وزيادة مستوى إدراك العاملين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت حول تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، ودورها الايجابي في تحسين الأداء التعليمي والتربوي والإداري لهم، وتشكيل لجنة على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية لمتابعة أعمال وأنشطة المجالس وليس متابعة سجل محاضر اجتماعات هذه المجالس.

٢- دراسة الصقبي، بدور خالد (٢٠٢٠) بعنوان: " تطوير برامج إعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لإصلاح التعليم وتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ " (2).

هدفت البحث إلى رصد واقع برامج إعداد المعلم في دولة الكويت، والتحديات التي تواجهها، وتقديم مجموعة من التوصيات، والمقترحات الإجرائية؛ لتطوير برامج إعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لإصلاح التعليم وتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٠، ولتحقيق هذا الهدف؛ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية التربية بجامعة الكويت وكلية التربية الأساسية في دولة الكويت، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٤٣) عضو هيئة تدريس، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي ٢٠٢٠/٢٠١٩م.

<sup>(1)</sup> المطيري، وضحه كليب عبدالله (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير دور مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغردقة، ص ٣، ٤٤.

<sup>(2)</sup> الصقبي، بدور خالد (٢٠٢٠). تطوير برامج إعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لإصلاح التعليم وتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج ٣٠، ع ٢.

وقد أظهرت نتائج البحث أن كلا من المحور الأول (واقع برنامج إعداد المعلم) بجميع مجالاته الأربعة والمحور الثاني (تحديات إعداد المعلم) قد حصلا على درجة متوسطة، وأن أبرز التحديات التي تواجه إعداد المعلم في ظل البرامج هي عدم مناسبة عدد القاعات الدراسية / الورش المختبرات في الكلية مع أعداد الطلاب، أما بالنسبة لواقع إعداد المعلم في دولة الكويت فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع بجميع مجالات المحور.

٣- دراسة الصقبي، بدور خالد؛ والكندري، جاسم يوسف محمد (٢٠٢١) بعنوان: " دور المعلم القائد في إصلاح المنظومة التعليمية بدولة الكويت " (1).

هدفت البحث إلى التعرف على دور المعلم القائد في إصلاح المنظومة التعليمية بدولة الكويت، والكشف عن درجة إعداد المعلم كقائد للإصلاح في كليات التربية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتباع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من ١٤٣ من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكلية التربية بجامعة الكويت.

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالإدارة الموقفية

١- دراسة موديانتون (Mludiyannun, ٢٠١٩) عنوان البحث: التحقق من أثر القيادة الموقفية ودافعية العمل على أداء معلمي رياض الأطفال (2).

هدفت البحث التحقق من أثر القيادة الموقفية لمدير المدرسة على أداء المعلمين؛ وأثر دافعية العمل على أداء المعلمين؛ وأثر القيادة الموقفية لمدير المدرسة على دافعية العمل، وقد اعتمدت البحث على تصميم مسحي علي وعلى أسلوب تطيل المسار. وتألفت العينة من ١٠٣ معلم رياض أطفال بمدينة نانجيرانج الأندونيسية تم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية. وقد أظهرت نتائج البحث أن قيمة معامل المسار القيادة الظرفية لمدير المدرسة وأداء المعلم عالية، وهو ما يعني أن القيادة الموقفية لمدير المدرسة تنطوي على تأثير دال إحصائياً على أداء المعلمين. أظهرت النتائج كذلك وجود تأثير جوهري ودال إحصائية الدافعية العمل على أداء المعلمين. وقد انتهت البحث من ذلك إلى أن للقيادة الموقفية لمدير المدرسة تأثيراً

<sup>(1)</sup> الصقبي، بدور خالد؛ والكندري، جاسم يوسف محمد (٢٠٢١). دور المعلم القائد في إصلاح المنظومة التعليمية بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، مج ١، ع ٣، سبتمبر

<sup>(2)</sup> Mludiyannun, Y. (2019). The investigation of situational leadership, and work motivation on kindergarten teacher performance. *JKP Journal Kepemimpin Readidikan*, 2(1).

دالا وجوهريا على دافعية العمل، في ضوء ذلك، خلصت البحث إلى أن أسلوب القيادة يضطلع ينور جوهري في تنمية اقية العمل، وأن للأداء مردودا ايجابيا على جودة (عمل) الأفراد في المنظمة.

٢- دراسة ليستاري، وآخرون (Lestani, et al, ٢٠٢٠) عنوان البحث: القيادة الموقفية، والمناخ التنظيمي للمدرسة، وعمل المعلم، ودافعية الأداء. (1)

هدفت البحث للتحقق من أثر القيادة الموقفة على دافعية العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة، والكشف عن أثر المناخ التنظيمي على دافعية العمل لدى المعلمين، وأثر كل من القيادة الموقفية، والمناخ التنظيمي، ودافعية العمل على أداء المعلمين. وقد اعتمدت البحث على منهج كمي ارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تطبيقه على عينة مؤلفة من مئة (١٠٠) معلم بالمدارس الثانوية الخاصة في مدينة ينباسار في دولة بالي تم اختيارهم بطريقة أخذ العينات يتظام الحصص، وقد أظهرت تحليلات الأمنية بالمعادلة البنائية أن المناخ التنظيمي للمدرسة ينطوي على أثر إيجابي دال إحصائيا على دافعية العمل لدى المعلمين؛ وأن القيادة الموقفية تأثير إيجابي ودال إحصائيا على أداء المعلمين. واتضح كذلك أن للمناخ التنظيمي للمدرسة أثرا إيجابيا ودال إحصائيا على أداء المعلمين، وأن ثمة أثرا إيجابيا ودال إحصائيا الدافعية العمل على أداء المعلمين.

٣- دراسة جيننتشين (Gyeltsben, 2021) عنوان البحث: التحقق من أثر ممارسات القيادة الموقفية لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين في دولة بوتان. (2)

هدفت البحث للتحقق من العلاقة بين ممارسات القيادة الموكية والالتزام التنظيمي للمعلمين نحو المنظمة المدرسة في دولة بوتان (إحدى دول جنوب آسيا). وقد اعتمدت البحث على منهج وصفي تحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مؤلفة من ٣٠٠ معلم تم اختيارهم عشوائيا من المدارس الثانوية. وقد أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الموقفية لمديري الثانوية في بوتان كانت بمستوى متوسط إجمالا، علاوة على هذا، أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات القيادة الموقفية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.

<sup>1</sup> Lestani, et al (2020). Situational Leadership. School of Organizational Climate Teacher Work and Performance Motivation Enrichment, **Journal of Management**, 111. November.

<sup>2</sup> Gyeltsben L. (2021). A Study Examining the Influence of Principals' Situational Leadership Practices on Teachers Organizational Commitment in Bhutan, **Journal of Educational and Human Resource Development**, 8.

ومع أن حجم الأثر للقيادة الموقفية لمديري المدارس لم يكن مرتفعا، فقد انتهت البحث إلى أن البعد التوجيهي والتدريبي في ممارسات القيادة الموقفية لمديري المدارس يعد مؤشرا جيدا على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات والبحوث سابقة الذكر يلاحظ أن هناك تنوع في أهدافها ما بين دراسات ركزت على أثر ممارسات الإدارة الموقفية أو القيادة الموقفية على بعض المتغيرات الخاصة بالمعلمين كأدائهم والتزامهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للأداء. كما يلاحظ أيضا أن بعض الدراسات قد ركزت على تقييم مدى ممارسة قيادات أو مديري المدارس لأنماط أو ممارسات الإدارة الموقفية أو القيادة الموقفية. وكهدف فرعي لأغلب الدراسات التي تم عرضها فقد ركزت الدراسات على مدى وجود فروق في أنماط الممارسات الإدارة الموقفية وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية للمشاركين.

واستعانت أغلب الدراسات السابقة بمنهج البحث الوصفي المسحي بالاستبانة مع تركيز بعض الدراسات على استخدام منهج بحثي وصفي ارتباطي أو تنبؤي للكشف عن العلاقة بين الإدارة الموقفية وعدد من المتغيرات الأخرى. كما أن جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها قد تبنت إطار عمل أو نموذج نظري منطلق عن نظرية هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية. وان اختلفت في طريقة تطبيقها ما بين دراسات ركزت على تصنيف أنماط القيادة لدى المديرين استادا إلى الأنماط الواردة في تلك النظرية أو ترجمة الأفكار الرئيسية النظرية إلى مجموعة من الممارسات التي ينبغي على المديرين الاضطلاع بها من أجل تطبيق نماذج الإدارة الموقفية على أرض الواقع.

عاشرا إجراءات البحث:

يمكن أن يتبع البحث الحالي الإجراءات المنهجية الآتية:

- مراجعة الفكر التربوي في مجال الإدارة الموقفية في مجال التعليم عامة وفي مجال المدارس الابتدائية خاصة ، والإفادة من هذا الفكر في إعداد الإطار النظري، وأداة البحث.
- مراجعة الأساليب السابقة في مجال طبيعة العلاقة بين مدخل الإدارة الموقفية وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية بدولة الكويت.
- تحديد المحاور التي يتم الاستناد عليها في قياس مدى تطبيق معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لمدخل الإدارة الموقفية.

- إعداد أداة البحث وهي عبارة عن اختبار مواقف موجه لمعلمي المدارس الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، للوقوف على واقع تطبيقهم لمدخل الإدارة الموقفية.
- تحليل نتائج البحث، وتفسيرها، ووضع مقترحات لتطبيق مدخل الإدارة الموقفية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت بما يطور أداء معلمها.

### الاطار النظري للبحث:

### أولاً الإطار الفكري لمدخل الإدارة الموقفية في التعليم

#### -تعريف الإدارة الموقفية.

الإدارة الموقفية هي كلمة مركبة من قسمين الإدارة والموقف، وقبل تقديم تعريف مفصل للمصطلح يتم تحديد معالم كل من المفهومين، كما يلي:

- الإدارة: وذكر الخزاعلة وآخرون أن الإدارة قد عرفت من معظم الباحثين على أنها " تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأفضل السبل، حتى أقصى كافة ممكنة للحصول على النتائج بأقل جهد ووقت متاحين وأقل كلفة ممكنة " (1).

ومن خلال هذه التعريفات تعرف الباحثة الإدارة إجرائياً على النحو الآتي: عملية منظمة لاتخاذ القرارات التي تهدف لاستغلال الموارد المادية والبشرية في المؤسسة أفضل استغلال لتحقيق اهدافها بأقل التكاليف.

- الموقف: تشكيل المواقف التي تعتبر مواتية لتوازن الشخص وتنمية المجتمع هو أحد أهداف التربية، وفي علم الاجتماع ، يتكون الموقف من نظام من القيم والمعتقدات، مع استقرار معين بمرور الوقت، من فرد أو مجموعة مهيأة للشعور والتفاعل بطريقة معينة لبعض المحفزات (2).

ومن ثم فإن الموقف هو المظهر التي يتردد على الفرد في وقت وظروف معينة، ويمكن أن يكون موقف إيجابي أو موقف سلبي، حيث يسمح الموقف الإيجابي للفرد أن يركز فقط على مزايا الموقف الذي يمر به، ويواجه الواقع بطريقة صحيحة وإيجابية وفعالة، وفي المقابل، لا يسمح الموقف السلبي للفرد بالاستفادة من الوضع الذي يعيشه ويؤدي إلى ظهور مشاعر الإحباط التي لا تسمح بتحقيق الأهداف المحددة (3).

(4) الخزاعلة، محمد سلمان فياض؛ الدعيج، حمد صالح (٢٠١٢). إدارة الصف والمخرجات التربوية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ١٧٢.

(1) Flink, C. M. (2017). Rethinking Punctuated Equilibrium Theory: A Public Administration Approach to Budgetary Changes. *Policy Studies Journal*, 45(1), <https://doi.org/10.1111/psj.12114> , p 112.

(3) القطارنة، زياد حمد (٢٠١٧). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، مرجع سابق، ص ١٨٦.

- تعريف الإدارة الموقفية كما يتمحور هذا الفكر الإداري حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية، يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف، أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة والعكس بالعكس (1).

وتعرف الباحثة الإدارة الموقفية إجرائياً بأنها هي أسلوب إداري ونمط قيادي يكيّف فيه المعلم أدائه الصفي وأسلوبه في القيادة ليناسب بيئة الصف الحالية واحتياجات طلابه، وما يتعرض له من مواقف ومشكلات، والتكيف مع متطلبات حلها من أجل أن يكون قائداً أفضل وأكثر فاعلية.

- نشأة وتطور نظريات الإدارة الموقفية.

فيما يلي سنعرض أهم الاتجاهات التاريخية التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإداري فيما يرتبط بنظريات الإدارة الموقفية، كما يلي:

(1) اسهامات نانبيوم. وسكلر، ومازاريت **Tannenbaum, Weschler & Massarik**

نظر هؤلاء الباحثون للموقف من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة الملائم وخلصوا إلى إن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه وهي: (2)

- القوى الكامنة في القائد واهمها قدرته على تقييم الظروف وميوله واتجاهاته القيادية.

- القوى الكامنة في المرؤوسين ومن أمثلتها حاجتهم إلى الاستقلال واستعدادهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار، وكذلك قدرتهم على فهم التوجيهات الصادرة إليهم ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم، ومشاركتهم له في حلها، ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لها.

(2) اسهامات وليم ريدن **W. Reddin**

حيث ركز ريدن في تحليله للموقف الإداري على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة وضمن ذلك في كتابه الفاعلية الإدارية **Managerial Effectiveness** حيث وجد أنه من الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما الاهتمام بالعمل

<sup>1</sup> Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. **Social behavior and personality**, 4,(10), p 1730.

<sup>2</sup> Lam, C.S. & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: the interrelated influences of managers, emotional intelligence & leadership style, **Leadership & Organization Development Journal**, 33(2), p 163.

والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، إلا أنه ميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة موضحة على النحو التالي (1):

- أ- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل وأطلق عليه القائد المتفاني Dedicated.
- ب- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المرتبط Related.
- ج- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المتكامل Integrated.
- د- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المنعزل Separated.

### ٣) اسهامات جوليبوسكي Golembiewski

ويرى جوليبوسكي أنه من الصعب القول بأن نمطا قياديا معيناً هو الأفضل بصورة مطلقة، وأن هناك ظروفًا وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف وهي (2): شخصية المرؤوس: أثبت التطبيق العملي أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية، نظراً لأنهم يفكرون ضمن قنوات ضيقة لا يستطيعون أن يحدوا عنها.

### - خصائص الإدارة الموقفية.

من الخصائص الرئيسية للإدارة الموقفية ما يلي: (3)

- الإدارة الموقفية ضرورية في المنظمات والأجهزة الحكومية والخاصة الحديثة نظراً للتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمات في مختلف مستوياتها ومواضيعها الداخلية والخارجية، والبيئية، والاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، وهذه التحديات تجعل من الموضوع محل اهتمام مختلف التخصصات العلمية.

- تتوقف فعالية الإدارة الموقفية في المنظمة الإدارية في فهم وتقديم حلول ناجحة لمختلف المواقف مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت ومختلف الضغوط المحيطة بالعمل.

<sup>1</sup> Stiles, J. L. (2008). **Presidential assistants in higher education: the association between situational leadership styles and their sources and use of power.** East Carolina university, p 5.

<sup>2</sup> Ramkissoon, A. (2013). A preliminary investigation of the application of situational leadership in other cultures, **International Journal of Business Strategy**, 13 (1), p 43.

<sup>3</sup> الصالحي، نبيل محمود (٢٠١١). إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، ص ٢٣٩.

بينما يرى آخرون مجموعة أخرى من الخصائص للإدارة الموقفية تتمثل في: (1)

- سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة.
- تميز الأعضاء في الإدارة الموقفية حسب مهاراتهم وخبراتهم وليس على أساس المراتب والمكانات الوظيفية.
- المساعدة على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل ويكون الولاء المهني هو المسيطر وليس الولاء للوظيفة وبالتالي تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية.
- وان كانت المرونة من صفات الإدارة الموقفية فإن لها من الصفات كذلك من عدم الديمومة بشكل خاص، وكذا الحركية التي تطبع على البيئة المحيطة بالموقف تجعلها عناصر يمكن أن تكون ايجابية كما يمكن أن تكون سلبية حسب درجة التعامل الجدي مع هذين العنصرين. (2)

ثانيا الأسس النظرية لأداء المعلم وإدارته للصف في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

- طبيعة المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وأداء المعلم:

تمثل المرحلة الابتدائية الحلقة الأولى للتعليم الأساسي بدولة الكويت، حيث إن التعليم الأساسي في الكويت يعد مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول وتمتد حتى الصف التاسع حسب السلم التعليمي الجديد لدولة الكويت، وهي مرحلة إلزامية ومجانية لجميع الأطفال الكويتيين من الذكور والإناث، وينقسم إلى مرحلتين أو حلقتين هما :

١. المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وتشمل المرحلة الابتدائية (خمس سنوات).

٢. المرحلة الثانية من التعليم الأساسي وتشمل المرحلة المتوسطة (أربع سنوات).

وتستهدف المرحلة الابتدائية فلسفتها في ضوء الهدف الشامل للتربية في دولة الكويت والذي يتضمن: تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة الأفراد على النمو الشامل المتكامل روحيا وخلقيا، وفكريا واجتماعيا وجسمانيا إلى أقصى ما تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم في ضوء طبيعة المجتمع الكويتي وفلسفته وآمالها وفي ضوء

(1) الدوري، زكرياء العزاوي، نجم؛ السكارنة، بلال خلف؛ العملة، شفيق شاكر عبد القادر، محمد (٢٠١١). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار اليازوري العلمية، ص ١٦٥.

(2) الرويلي، محمد بن صالح ضبيع (٢٠١٢). تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام الإدارة الموقفية في محافظة القريات، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، ع ٨١، أكتوبر، ص ٥١٤.

المبادئ الإسلامية والتراث العربي والثقافة المعاصرة بما يكفل التوازن بين تحقيق الأفراد لذواتهم وإعدادهم للمشاركة البناءة في تقدم المجتمع والكويتي والمجتمع العربي والعالم عامة. (1)

ويمكن توضيح المبررات المهمة للدور الحيوي لمعلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء الاعتبارات التالية (2): يضم التعليم الابتدائي أكبر عدد من المتعلمين على اختلاف أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية. ٢. التعليم الابتدائي قائم على استخدام الحواس والتعلم الذاتي وفق أساليب تربوية مبرمجة لإبراز القدرات الحقيقية وفق تصنيف المتعلمين.

- المقصود بتطوير أداء المعلم.

سوف تقوم الباحثة بتناول مفهوم تطوير أداء المعلم من خلال عرض مفهوم التطوير والأداء لغة واصطلاحاً، ووصولاً لمفهوم متكامل عن تطوير أداء المعلم، كما يلي:

- تعريف التطوير: يعرف "التطوير" إجرائياً في هذه البحث على أنه: عملية تحسين وتجويد أداء معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في التغلب على العديد من المواقف والمشكلات التي تواجههم أثناء إدارتهم للصف من خلال تفعيل الإدارة الموقفية.

- تعريف الأداء: تعرف الباحثة الأداء إجرائياً على أنه الفعل الإيجابي النشط من قبل المعلم المرتبط باكتساب المهارات الصفية والتمكن الجيد منها في المؤسسات التعليمية قبل الجامعية بدولة الكويت تبعاً للمعايير الموضوعية والملائمة لذلك، ويعرف أداء المعلم إجرائياً في البحث الحالي على أنه قدرة المعلم على ممارسة السلوكيات المهنية والصفية التي يمكن أن تزيد من نتائج طلابه، والتي ترتبط بأدائهم في مجالات التدريس والتقييم والإدارة الصفية والنمو المهني.

- تطوير أداء المعلم: ذكر العدوي (3) أن تطوير أداء المعلم هو تحسين أداء المعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

كما أوضح مصطفى (4) أن تطوير أداء المعلم يعني تعديل كل ما يصدر عن المعلم من سلوك أثناء الموقف التعليمي ويتصل بمسار العملية التعليمية على نحو مباشر أو غير مباشر مثل إدارة الصف وإدارة

(1) وزارة التربية (٢٠١٣). الوثيقة الأساسية للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مرجع سابق، ص ٩.  
(2) الصقعي، بدور خالد (٢٠٢٠). تطوير برامج إعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لإصلاح التعليم وتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، مرجع سابق، ص ٣٨.  
(3) العدوي، سعيد عبدالله (٢٠٠٧). جودة الأداء المدرسي، القاهرة، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر، ص ١٧٢.  
(4) مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة: المفاهيم والتطبيقات، الرياض، مكتبة الرشد، ص ١٦٩.

المناقشات، والإلقاء واستخدام الوسائل وتوجيه الأسئلة وتخطيط النشاط الصفي وإدارة التفاعل اللفظي والتقويم.

وتعرف الباحثة تطوير أداء المعلم إجرائياً بأنه التحسن الشامل لجميع جوانب عمل معلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، لزيادة كفاءته في تحقيق أهداف التعليم والمهام المنوطة به صفياً وذلك في ضوء تفعيل محاور الإدارة الموقفية في كل ممارساته الصفية والمهنية والإدارية داخل الصف والمدرسة.

- أبعاد تطوير أداء المعلم بالمرحلة الابتدائية. يعد الأداء المهني للمعلم محورياً أساسياً في العملية التعليمية ووسيلة فاعلة لبلوغ الغايات التربوية ومن أجل ضمان تحقيق أهداف التعليم كان من الطبيعي الإهتمام بالمعلم إعداداً وتدريباً فهو المنفذ لسياسات التعليم ويصاحب ذلك اهتماماً مماثلاً للجانب الإشرافي الذي استهدف مساندة المعلم لرفع مستوى أدائه من أجل ضمان تنفيذ برامج التعليم وفق ما خطط له، وأن عملية الارتقاء بمستوى أداء المعلم المهني وتدريبه على طول فترة عمله بالمؤسسة التعليمية.

ويعرف التطور المهني للمعلم بأنه الفرصة المناسبة للتعليم والتعلم التي يحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم وتدريبهم لمجالات تخصصهم بتوجيه الطلاب ومساعدتهم وهي عملية مستمرة مدى الحياة تساعد في تنمية معارفهم ووأفكارهم ومعتقداتهم وفهمهم وتمتد خبرات وبرامج الإعداد قبل الخدمة وحتى خبرات التعلم الذاتي والمستمر وبرامج التدريب أثناء الخدمة والتي يمكن الاستعانة فيها بمدخل الإدارة الموقفية.<sup>(1)</sup>

### الأساليب الإدارية والقيادية وفقاً للإدارة الموقفية.

تتصف الإدارة الموقفية بالمرونة والتلقائية في التنظيم الإداري المتبع والأساليب القيادية المتبناة، والتي يمكن أن تأخذ أربعة أشكال تتمثل فيما يوضحه الجدول الآتي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> Walls, E. (2019). The value of situational leadership: Community practitioner, **the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association**, 92 (2), p 31.

<sup>(2)</sup> Connor, J.P., & Troendle, K. (2007). Perspectives on the dental school learning environment and situational leadership applied to dental education, **Journal of dental education**, 71(8), p 981.

### جدول (١) أشكال الأساليب القيادية وفقا لمدخل الإدارة الموقفية

الاستراتيجية المناسبة	أسلوب القيادة
البناء - الاشراف - المتابعة	<b>الأسلوب الأول: التوجيه</b> وفيه يؤمن القائد تعليمات معينة ويشرف على إنجاز المهام بدقة
التدريب - نقل الخبرة - التغذية الراجعة	<b>الأسلوب الثاني: التدريب</b> وفيه يستمر القائد في الأسلوب الأول ويضيف عليه أن يشرح القرارات المتخذة ويتلمس الاقتراحات من الآخرين لدعم التطوير.
الإطراء - الإصغاء - التسهيل	<b>الأسلوب الثالث: المساندة</b> حيث يسهل القائد في هذا الأسلوب الجهود الداعية إلى انجاز المهام ويدعم مشاركات الآخرين في مسؤولية صنع القرار.
التفويض - المساندة - نقل السلطة	<b>الاسلوب الرابع: التفويض</b> حيث يحول القائد مسؤولية صنع القرار أو بعض منها، ومهام حل المشكلات الراهنة إلى العاملين معه.

كما أوضح نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية ( Hersey and Blanchard's situational leadership ) أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم <sup>(١)</sup>. ونتيجة لهذا الارتباط فإن هناك أربع مراحل نضج عند التابعين وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة. وهذا النموذج الذي قدمه هيرسي وبلانشارد يوضح النمط القيادي الذي يكون له تأثير فعال في ظل موقف معين ولماذا أصبح هذا النمط فعالا وتتخلص المراحل الأربعة في <sup>(٢)</sup>:

أ- **مرحلة التوجيه والإخبار Telling/ Direction** ويكون التابع في هذه المرحلة غير قادر على انجاز العمل وغير مرحب أحيانا بسبب كونه حديث الانضمام للمنظمة، وهو يتطلع إلى القائد على أنه

(١) الضويحي، عادل عبدالمحسن؛ والمخلافي، محمد سرحان (٢٠٢٠). أنماط القيادة الساندة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالدمام ودرجة فاعليتها وفق الإدارة الموقفية لهيرسي وبلانشارد، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، الكويت، مج ٣٤، ع ١٣٦، سبتمبر، ص ١٩٧.

(2) Beaver, H. O. (2011). *The relationship between situational leadership and student achievement. The university of Southern Mississippi*, p 7.

الموجه والمركز الرئيسي للمعلومات المتعلقة بالعمل. أما القائد فهو مهتم بالإنجاز والإنتاج على حساب العلاقات بين الأفراد. وفي هذه المرحلة تكون العلاقات غير مهمة لأنه يمكن استبدال الموظف فيما إذا لم يتم بأداء عمله كما يجب.

### ب- مرحلة التبادل والتدريب **Selling / Coaching**

وفي هذه المرحلة يكون التابع قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل إلا أنه مازال قليل الثقة بقدراته ويحتاج للمعرفة أو التوجيه، وتتطلب هذه المرحلة سلوكا قياديا يقوم على الإقناع والاهتمام العالي بالمرؤوسين حيث يحاول القائد شرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم. ج- **مرحلة المشاركة والدعم**

### **Participating / Supporting**

يحتاج التابع في هذه المرحلة إلى الدعم والتشجيع والمشاركة لأنه يكون قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه. وقد يرفض التابع أداء هذا العمل لأي سبب من الأسباب، لذا فإن السلوك القيادي المطلوب في هذه الحالة لا يكون التوجيه بل محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى رفضه العمل ومن ثم استخدام أسلوب الإقناع للتعاون<sup>(1)</sup>.

### د. **مرحلة التفويض Delegation**

وفي هذه المرحلة يكون التابع قد تمكن من العمل وأصبح قادرة على القيام بكافة المهام ويتمتع بالحافز المطلوب لأدائه بالكفاءة المطلوبة فإن السلوك القيادي المطلوب من القائد هو الثقة بالتابع وتركه لأداء عمله بالشكل المطلوب أو تفويضه لأدائها.

وفيما يتعلق بأداءات المعلمين وتوظيفهم للإدارة الموقفية، يلاحظ أن هناك أربعة أنماط تتحدد حسب درجة الكفاءة والحماس للمعلمين، وباختلاف هذه الأنماط يكيف المعلم مستوى ما يتطلبه من التوجيه والتشجيع كما يلي<sup>(2)</sup>:

- ١- إذا كان المعلم متحمسا لكنه قليل الكفاءة، فينبغي زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.
- ٢- وإذا كان المعلم قليل الحماس وقليل الكفاءة، فعلى زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.
- ٣- أما إذا كان المعلم صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس، فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.

(1) Bass, B. M., (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, research & managerial applications**. New York: Free Press, USA, p 15.

(2) Vroom, V., H. & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership, **American Psychologist**, 62(1), p 21.

٤- فإذا كان صاحب كفاءة و متحمسا و ملتزما بشكل كبير، فهو بحاجة للتفويض و التقليل من التشجيع و التوجيه مع إعطائه حرية التصرف مع الرقابة.

و من ثم فهناك أوجه كثيرة للاستفادة من مدخل الإدارة الموقفية في تطوير أداء المعلمين، وذلك من خلال انتقاء أسلوب القيادة الأفضل وفق المواقف الصفية التي يتعرض لها المعلمين، ويمكن أن يأخذ شكلاً من الأشكال الأربعة التالية وهي<sup>(١)</sup>:

١- التوجيه: وهو يخص بنوعية المعلمين الذين يفتقرون إلى الكفاءة، رغم توافر الحماس و الالتزام المهني لديهم.

٢- التدريب: وهو يخص بمن يتحلون بالكفاءة دون الالتزام، إنهم بحاجة إلى التوجيه و الإشراف لأنهم لا يزالون قليلو الخبرة، وهم بحاجة إلى العون و الثناء لبناء الاعتزاز و الثقة بالنفس، كما يحتاجون إلى إشراكهم في صنع القرارات لاستعادة التزامهم.

٣- المساندة: وهو خاص بأولئك المعلمين الذين يمتلكون الكفاءة، و يفتقدون إلى الثقة و الحافز، و إنهم لا يحتاجون إلى كثير من التوجيه نظراً لما يتمتعون به من مهارات، لكن المساندة ضرورية لتقوية الثقة و الحافز لديهم.

٤- التفويض: وهو خاص بمن يمتلكون الكفاءة و الالتزام، و إنهم قادرين على إنجاز أي مشروع بأنفسهم، و بقدر ضئيل من الإشراف و المساندة.

و مما سبق يتضح أن تطبيق مدخل الإدارة الموقفية بشكل فعال قادر على تحقيق أقصى النتائج في مجال تطوير أداء المعلمين و إدارتهم الصفية، و ما يقدمونه من خدمات باستخدام الموارد المتاحة على الوجه الأمثل مع مراعاة القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية بمستويات مرتفعة، و المفاضلة بين السلوكيات الصفية و اختيار أنسب الوسائل لتحقيقها و دعم مبدأ الأولويات مع توظيف كافة العناصر و الإمكانيات الصفية المتاحة، و من ثم النجاح في إدارة صفية موقفية قادرة على تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة و التكيف مع مستجدات المواقف الصفية.

(1) Sirous, S & Rideout, G (2019). Exploring Situational Leadership in the Education System: Practices for Multicultural Societies, **International Journal of Innovative Business Strategies (IJIBS)**, 5(1), June, p 238.

## إجراءات البحث الميدانية ونتائجها

- أهداف الجانب الميداني للبحث:

استهدفت البحث الميدانية تحقيق الآتي: التعرف على الواقع الراهن لممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية.

- تحديد مقترحات لتطوير ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية.  
(٢) تصميم أداة البحث وإعدادها:

اعتمدت البحث الراهنة على اختبار المواقف حيث تعتبر الاختبارات النفسية أو التربوية من أكثر الأدوات استخداماً لقياس سمات الأفراد، لذلك يعتمد المختصون في قياس خصائص الأفراد لتحقيق بعض الأهداف البحثية، ويعرف الاختبار بأنه طريقة معيارية للحصول على عينة من السلوك في مجال معين، ويستخدم مصطلح الاختبار ليس للدلالة على المعنى المألوف فحسب، وإنما يستخدم ليشير إلى الطرائق المتبعة للحصول على عينة أقصى أداء للفرد كما في اختبارات المواقف (1).

ولتحقيق أهداف البحث الحالي قد تم إعداد اختبار مواقف لتحديد واقع أداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الموقفية، ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد مستويات توظيف الأساليب الإدارية والقيادية وفقاً للإدارة الموقفية وعلاقتها بواقع أداء المعلم وإدارته للصف، ومن ثم تحديد مقترحات لتطويرها والمستهدف بنائه بالبحث الحالي.

وتكوّن اختبار المواقف في صورته الأولية من جزأين هما:-

الجزء الأول: يتعلق بعرض تعليمات الاختبار وتسجيل البيانات الشخصية للمستجيبين:

حيث أوضحت تعليمات الاختبار هدفه وأنه يتكون من خمسة مستويات إدارية تشتمل كل منها على سبعة مواقف، متبعة بأربعة اختبارات وبدائل للاستجابة على الموقف، بإجمالي (٣٥) موقف، ومن الضروري مراعاة ما يلي:

- قراءة المواقف بدقة وتأن.
- ضرورة الإجابة عليها جميعاً.
- ضع " □ " أمام الاختبار المناسب من وجهة نظرك فقط.
- الالتزام بالوقت المحدد للإجابة على الاختبار وهو (٤٠) دقيقة، لكل موقف دقيقة واحدة، وخمس دقائق لقراءة تعليمات الاختبار.

(1) مراد، صلاح أحمد، وسليمان، أمين علي (٢٠٠٥). الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، وخطوات إعدادها وخصائصه، ط ٢، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص ١٦٣.

- هناك أكثر من بديل صحيح، اقرأ جميع البدائل جيدا، ثم اختار أفضلها من وجهة نظرك الشخصية.

- تستخدم نتائج هذا الاختبار فقط للأغراض البحثية فهي تتمتع بالسرية الكاملة.

الجزء الثاني: يتعلق بالأساليب الإدارية والقيادية وفقا للإدارة الموقفية وعلاقتها بواقع أداء المعلم وإدارته للصف، وهي خمسة أساليب كما يلي:

الأسلوب الأول التوجيهي: وفيه يؤمن القائد تعليمات معينة ويشرف على إنجاز المهام بدقة، ويحدد أساليب موحدة ومقننة لأداء العمل بهدف زيارة قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم.

الأسلوب الثاني الإقناع: وفيه يعمل القائد على تنمية قدرات المرؤوسين وأشباح حاجاتهم، ويهتم بتحديد الأهداف وتنظيم العمل دون إهمال للجانب الاجتماعي وتدعيم علاقاته بالمرؤوسين.

الأسلوب الثالث المشاركة: حيث يسهل القائد في هذا الأسلوب الجهود الداعية إلى إنجاز المهام ويدعم مشاركات الآخرين في مسئولية صنع القرار، ويركز على تدعيم سلوكهم وتشجيعهم.

الأسلوب الرابع التفويض: حيث يحول القائد مسئولية صنع القرار أو بعض منها، وبعض مهام حل المشكلات الراهنة إلى العاملين معه، ويثق في قدراتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف.

الأسلوب الخامس التدريب: وفيه يستمر القائد في الأسلوب الأول ويضيف عليه أن يشرح القرارات المتخذة ويتلمس الاقتراحات من الآخرين لدعم التطوير، وتقديم خدمات ترمي إلى تطوير مهاراتهم.

ولكل بعد وأسلوب سبع أسئلة وأمام كل سؤال أربعة بدائل أو اختيارات، بإجمالي (٣٥) سؤالاً، وقيمة عظمى لدرجات الاختبار تقدر بـ (١٠٥) درجة وقيمة صغرى صفر درجة، حيث يتم إعطاء المستجيب ثلاث درجات لأصح اختيار، ثم درجتان للاختيار الأقل منه صحه، ثم درجة واحدة للاختيار الأقل، ثم صفر للاختيار الخطأ.

- مجتمع وعينة البحث:

اقتصر مجتمع البحث الحالي على معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، بإجمالي (٣٢٠٩) معلم، وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون على العدد الإجمالي لمجتمع البحث وذلك لتحديد الحد الأدنى المقبول لسحب عينة ممثلة لمجتمع البحث، والذي قدر بـ (٣٤٣) معلماً، وبتطبيق اختبار المواقف بالبحث الحالي على المعلمين ببعض المدارس الابتدائية المتفرقة بمنطقة العاصمة التعليمية تكونت عينة البحث الحالي ممن استجابوا على اختبار المواقف بشكل سليم بإجمالي يقدر بـ (٣٦٨) معلماً، ومن ثم بنسبة مئوية تقدر بـ (١١,٥%) من مجتمع البحث.

## ثانياً: نتائج البحث الميدانية وتفسيرها.

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة البحث على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج، وتم عرضها وفق الترتيب التالي: النتائج المتعلقة بالإجابة على: " ما الواقع الراهن لممارسة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية؟". وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق اختبار المواقف لتحديد واقع أداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الموقفية، والذي تكون من الأساليب الإدارية وفقاً لمدخل الإدارة الموقفية الخمسة الآتية: الأسلوب الأول التوجيه، الأسلوب الثاني الاقناع، الأسلوب الثالث المشاركة، الأسلوب الرابع التفويض، الأسلوب الخامس التدريب، وبكل أسلوب سبع أسئلة إجمالي (٣٥) سؤالاً. وتم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية لدرجات استجابة المعلمين، وذلك لكل سؤال من أسئلة الأساليب سألقة الذكر، وذلك بعد تطبيقها على عينة البحث والتي تقدر بـ (٣٦٨) معلم بالمدارس الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت.

حيث في ضوء نتائج الجداول سألقة الذكر والخاصة بالأساليب الإدارية الخمسة وفقاً لمدخل الإدارة الموقفية، يمكن استقراء نتائج الجدول الآتي والذي يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية لدرجات استجابة المعلمين، وذلك لكل أسلوب من الأساليب الإدارية على حدة، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة والتي تقدر بـ (٣٦٨) معلم بالمدارس الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت.

جدول (١٤) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمع لنتائج تطبيق اختبار المواقف

الأساليب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية
الأسلوب الأول التوجيه.	1.47	48.9 %	1.9	2	قليلة
الأسلوب الثاني الاقناع.	1.54	51.3 %	2.0	1	متوسطة
الأسلوب الثالث المشاركة.	1.27	42.4 %	1.8	4	قليلة
الاسلوب الرابع التفويض.	1.18	39.4 %	2.5	5	قليلة
الأسلوب الخامس التدريب.	1.28	42.7 %	1.7	3	قليلة
اختبار المواقف ككل	1.35	45 %	2.2	--	قليلة

يتضح من الجدول السابق حصول اختبار المواقف ككل على متوسط حسابي "١.٣٥"، ووزن نسبي "٤٥%" وذلك يمثل مستوى تحقق "قليلة"، حيث جاء الأسلوب الثاني الاقناع في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي "٥١.٣%"، يليه في الرتبة الثانية الأسلوب الأول التوجيه بواقع وزن نسبي "٤٨.٩%"، يليه في الرتبة الثالثة الأسلوب الخامس التدريب بواقع وزن نسبي "٤٢.٧%"، يليه في الرتبة الرابعة الأسلوب الثالث المشاركة بواقع وزن نسبي "٤٢.٤%"، وفي الرتبة الأخيرة الاسلوب الرابع التفويض بواقع وزن نسبي "٣٩.٤%".

ومن ثم فقد جاء الأسلوب الثاني الاقناع في الرتبة الأولى كأهم أساليب مدخل الإدارة الموقفية وأعلىها من حيث مستوى التحقق في أداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت وفي إدارتهم الصفية، مما يشير إلى وجود اهتمام كبير لدى المعلمين واقتناع بأهمية التطوير المستمر للأداء وأهمية توطيد علاقات إيجابية وبناءة بين المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية، وأن هذا الأسلوب من الأساليب التي لا تحتاج بالضرورة تدريب مكثف لهؤلاء المعلمين وتتطلب الشعور الداخلي من قبل المعلمين نحو أهمية التواصل الجيد مع الطلاب داخل الصف، والمرونة في اتخاذ القرارات والمشاركة المستمر مع الطلاب وتقصي آرائهم وتفضيلاتهم، وينبغي توضيح كافة السلوكيات الصفية للطلاب وحثهم الدائم على التعاون والتجاوب، وأن تكون تعليمات المعلم في إطار المصالح التعليمية للطلاب، ومن ثم فمن الأهمية بمكان اتباع هذا الأسلوب الإداري الجيد والذي يسمح للمعلم بتكليف أنشطته التدريسية وإدارته للصف وفقا لرغبات الطلاب واهتماماتهم التعليمية.

وجاء في الرتبة الخامسة والأخيرة الاسلوب الرابع التفويض من حيث درجة التوافر مستوى التحقق في أداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت وفي إدارتهم الصفية، حيث وجود صعوبة كبيرة لدى المعلم في أن يحول مسؤولية صنع القرار أو بعض منها لطلاب، وأن يفوض بعض مهام حل المشكلات الراهنة إلى العاملين معه، ويثق في قدراتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التعليمية المنوطة منهم، والحفاظ على صلاحيات المعلم ودوره كمدير الفصل ويدعمها ويعضد على أهميتها داخل الفصل وداخل المؤسسة التعليمية، ومن ثم فهناك صعوبة كبيرة على المعلم لتنفيذ أسلوب التفويض وينبغي تدريب المعلم وتحديد مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تساند خطوات المعلم نحو تنفيذ أسلوب التفويض بشكل مناسب داخل البيئات التعليمية والصفية.

ومن ثم فإن واقع أداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الموقفية في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على اختبار المواقف في مستوياته المنخفضة. \_

\* ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق بتمثيله بيانيا من خلال شكل الأعمدة، كما يلي:

وفي ضوء نتائج الجداول سالفة الذكر وما تتضمنه من تحليلات إحصائية، فقد تمت الإجابة على: " ما الواقع الراهن لأداء معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الموقفية؟، حيث تبين أنه يوجد انخفاض في مستويات أداء المعلمين بعينة الدراسة الحالية بشكل عام وفي إدارتهم الصفية في توظيف كافة أساليب الإدارة الموقفية، كما جاءت مستويات الأساليب الإدارية الفرعية كما يلي:

الأسلوب الأول التوجيه: جاء في مستويات تحقق منخفضة بنسبة مئوية ٤٨.٩ %.

الأسلوب الثاني الإقناع: جاء في مستويات تحقق متوسطة بنسبة مئوية ٥١.٣ %.

الأسلوب الثالث المشاركة : جاء في مستويات تحقق منخفضة بنسبة مئوية ٤٢.٤ %.

الاسلوب الرابع التفويض : جاء في مستويات تحقق منخفضة جدا بنسبة مئوية ٣٩.٤ %.

الأسلوب الخامس التدريب : جاء في مستويات تحقق منخفضة بنسبة مئوية ٤٢.٧ %.

وبالتالي يتضح مما سبق ضعف قدرة معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت على توظيف الأساليب الإدارية وفقا لمدخل الإدارة الموقفية، حيث لا يتمكن المعلم من أن يكتف أدائه الصفي وأسلوبه في القيادة ليناسب بيئة الصف الحالية واحتياجات طلابه، وما يتعرض له من مواقف ومشكلات، والتكيف مع متطلبات حلها من أجل أن يكون قائداً أفضل وأكثر فاعلية مع طلابه، وفيما يتعلق أسلوب التوجيه يتضح ضعف قدرة المعلم على أن يدعم أدائه الصفي بتعليمات مناسبة ويشرف على إنجاز المهام الصفية بدقة، ويحدد آليات موحدة ومقننة لأداء العمل الصفي بهدف زيارة قدرات طلابه وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم، وفي أسلوب الإقناع يتضح ضعف قدرة المعلم على تلبية احتياجات الطلاب وتطلعاتهم، وعدم قيامه بتحديد الأهداف وتنظيم العمل وإهمال الجانب الاجتماعي للطلاب وتدعيم علاقاته معهم.

وفي أسلوب المشاركة يتضح قلة تمكن المعلم من تدعيم جهود طلابه الداعية إلى إنجاز المهام بشكل تعاوني، ويدعم مشاركتهم في مسئولية صنع القرار، ويركز على تدعيم سلوكهم الجماعي وتشجيعهم، وفي أسلوب التفويض يتضح ضعف مهارات المعلم في تحويل مسئولية صنع القرار أو بعض منها إلى جانب طلابه، وتفويضهم في بعض مهام حل المشكلات الصفية الراهنة، وأن يثق في قدراتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف، وفي أسلوب التدريب يتضح قلة استمرارية المعلم صقل مهارات الطلاب التعليمية وأن يشرح القرارات المتخذة لهم ويتلمس اقتراحاتهم لدعم التطوير الصفي بشكل عام، وتقديم خدمات تدريبية ترمي إلى تطوير مهاراتهم الأساسية.

ومن ثم تتضح الحاجة إلى تحديد مقترحات لتطوير أداء المعلم وفقا لأساليب الإدارة الموقفية، مما يتعكس ايجابيا على التحسن الشامل لجميع جوانب عمل معلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وزيادة كفاءته في تحقيق أهداف التعليم والمهام المنوطة به صفيا وذلك في ضوء تفعيل محاور الإدارة الموقفية في كل ممارساته الصفية والمهنية والإدارية داخل الصف والمدرسة.

## - المقترحات لتحسين ممارسات معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد الإدارة الموقفية:

حيث ينبغي تنمية قدرة المعلم على ما يلي:

- استخدام أسلوب الاقناع خلال التعامل مع مستويات الطلاب التحصيلية المتنوعة وعند تلبية احتياجات كل فئة منها.
- استخدام أسلوب الاقناع خلال تقديم تعليماته للطلاب والتي ترتبط بصالحهم التعليمي.
- استخدام أسلوب الاقناع فيما يتعلق باتخاذ قرار حول استمرار الطلاب في التعلم أو التوقف عنه.
- استخدام أسلوب المشاركة خلال ترتيب الصف وأساليب التعلم بما يتفق ورغبات الطلاب.
- استخدام أسلوب المشاركة خلال تشجيع وتعزيز مشاركة بعض الطلاب في الأنشطة الصفية.
- استخدام أسلوب المشاركة خلال التعامل مع مبادرات الطلاب في التصرف لتنفيذ بعض الأنشطة التعليمية.
- استخدام أسلوب التفويض خلال إدارة صلاحياته كمعلم ومدير للفصل وذلك بقدر مناسب مع طلابه.
- استخدام أسلوب التفويض لإتاحة الحرية بقدر ملائم للطلاب في اختيار الأنشطة الصفية وكيفية تنفيذها.
- استخدام أسلوب التفويض لإتاحة الفرصة للطلاب لتنفيذ ما يرونه ويعتقدون أنه الأفضل داخل الصف، وقدرة المعلم على إدارة المناقشات في ذلك مع طلابه وأن يقرر الأفضل لصالح العملية التعليمية.
- استخدام أسلوب التدريب لزيادة تحقيق مستويات الأهداف التعليمية داخل الفصل.
- استخدام أسلوب التدريب في تنمية المهارات التعليمية الضرورية لدى الطلاب.
- استخدام أسلوب التدريب خلال تنفيذ المعلم لقراراته المتخذة داخل الفصل وارتباطها بأهمية وعي الطلاب بمبرراتها.

## مراجع البحث

### أولا المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، معصومة أحمد (٢٠٠٢). استثارة النشاط الإبداعي لدى أطفال مدارس التعليم الخاص والعام في دولة الكويت: دراسة نفسية ميدانية عن دور المعلم أثناء الأداء التدريسي في مرحلتي رياض الأطفال والابتدائي، المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مج ١٢، ع ٣٦، يوليو، ١٤٥ - ١٩٨.
- ٢- ابن منظور (٢٠٠١). لسان العرب، تحقيق: عبدالله علي الكبير، القاهرة، دار المعارف.
- ٣- أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان، دار يافا للنشر والتوزيع.
- ٤- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- ٥- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٦): الأداء الإداري المتميز، ط ٢، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٦- أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة، عمان، أمواج للنشر والتوزيع.
- ٧- أحمد، عرفان جاسم (٢٠٢٢). الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية، مجلة آداب الفراهيدي، جامعة تكريت - كلية الآداب، مج ١٤، ع ٤٨، ٥٠٧ - ٥٢٤.
- ٨- أحمد، محمد سعيد (٢٠١٩). الكفاءة والكفاية والفاعلية وعلاقتها بالأداء، القاهرة، مكتبة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٩- الأغا، إحسان خليل؛ الديب، ماجد حمد (٢٠٠٢). دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر - مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس - الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مج ١، ١١٤ - ١٤٧.
- ١٠- الأغا، صهيب كمال؛ عساف، محمود عبدالمجيد (٢٠١٥). إدارة الصف الاعتبارات الفكرية والمنهجية للمعلم العصري، غزة، سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١١- آل رفعة، مسفر بن جبران بن مغيض (٢٠١٧). المتطلبات التربوية لتحقيق جودة أداء المعلم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج ١٠، ع ٤، ٩٤١ - ٩٨٧.
- ١٢- آل ناجي، محمد بن عبدالله (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية، ط ٦، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص ٨٥.

- ١٣- البرازي، مبارك عواد (٢٠١٦). إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ع ٢٨، أغسطس، ٢٢٢ - ٢٥١.
- ١٤- البهواشي، السيد عبد العزيز (٢٠٠٩). المدرسة الفاعلة، مفهومها- إدارتها آليات تحسينها، القاهرة، عالم الكتب للتوزيع والنشر.
- ١٥- بوز، كهيلا (٢٠١٢). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاته، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، مطبعة الروضة.
- ١٦- الترتوري، محمد عوض (٢٠٠٩). الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية، عمان، دار الحامد للنشر.
- ١٧- التمار، جاسم محمد (٢٠١٧). الممارسات الأدائية لكفايات إدارة الصف لدى معلمات الرياضيات والاجتماعيات في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مج ٦٧، ع ٣، جامعة طنطا، كلية التربية، ٤٧ - ٨٣.
- ١٨- التمران، عمر بن سعد بن عمر (٢٠٢٠). واقع تقويم أداء المعلم من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٤، ٦ - ٤٤.
- ١٩- التويجري، صالح بن إبراهيم عبدالعزيز (٢٠١٨). ممارسات تقويم أداء المعلم لدى قادة المدارس في منطقة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ع ٣٦، ٩١ - ١١٦.
- ٢٠- الجارع، عبد السلم (٢٠١٨). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي العام في مدينة الكفرة بليبيا وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإنسانية، أم درمان.
- ٢١- الجرايدة، محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس النظرية هالبن في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، مجلة اتحاد جامعات العالم العربي، جامعة دمشق، مج ١٩، ع ٣، ١ - ٥٢.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

- 22- Ahmad, D, et al. (2012). Teachers' Perceptions of Classroom Management, Problems and its Solutions: Case of Government Secondary Schools in Chitral. **International Journal of Business and Social Science**, 3(24), Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, 68-76.
- 23- Akhmetova, J. B., & Kim, A M. (2014). **Teaching strategies and situational leadership**, AJEL Press, UK.

- 24- Alobaid, M (2006). The Status of Teachers in Kuwait, and its Relationship with Teacher Education, **PhD dissertation**, The degree of Doctor of Philosophy in Education, University of South Alabama, USA.
- 25- Appel, H. (2015). An investigation of situational leadership of newly promoted female administrators within rural districts in Texas (order no. 3721221). **ProQuest dissertations & theses global**, 4(17), 1-32.
- 26- Bass, B. M., (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, research & managerial applications**. New York: Free Press, USA.
- 27- Beaver, H. O. (2011). **The relationship between situational leadership and student achievement**. The university of Southern Mississippi.
- 28- Coninx, N., Kreijns, K., & Jochems, W. (2013). The use of keywords for delivering immediate performance feedback on teacher competence development. **European Journal of Teacher Education**, 36(2), 164–182.  
<https://doi.org/10.1080/02619768.2012.717613>
- 29- Connor, J.P., & Troendle, K. (2007). Perspectives on the dental school learning environment and situational leadership applied to dental education, **Journal of dental education**, 71(8), 977-982.
- 30- Ferfolja, T. (2008). Beyond a command performance: reflections on Classmates as a new teacher preparation initiative. **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**, 36(1), 5–18.  
<https://doi.org/10.1080/13598660701793343>
- 31- Flink, C. M. (2017). Rethinking Punctuated Equilibrium Theory: A Public Administration Approach to Budgetary Changes. **Policy Studies Journal**, 45(1), 101–120. <https://doi.org/10.1111/psj.12114>
- 32- Gabriel, J. (2015). Situational leadership awareness development in student outdoor leaders through training versus experience (order no. 3710163). **ProQuest dissertations & theses global**, 4 (99), 63-71.
- 33- Gates, P. E., Blanchard, K H., & Hersey, P. (2016). Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach. **Educational Leadership**, 33, p 348.