

الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها

١،٥ التمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث بعد الانتهاء من المعالجات الإحصائية واختبار أسئلة الدراسة التي تتعلق بموضوع الأنماط الإدارية لمديري المدارس السائدة في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، والسلوك الإبداعي للمعلمين، وفي ضوء مناقشة النتائج تم وضع توصيات ومقترحات الدراسة، والتي يأمل الباحث أن تساهم في الوصول إلى السلوك الإبداعي المطلوب.

٢،٥ خلاصة نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

١. تبين النتائج أن (٢٥٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٨,٠٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهن الفئة الأكثر من المستجيبين في عينة الدراسة، وأما الذكور (١٢٠) فرداً يمثلون نسبة (٣٢,٠٪)، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة تبين النتائج أن (٢١٣) من المستجيبين من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٦,٨٪) من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، وهم الفئة الأكثر الممثلة لعينة الدراسة وأما (١٦٢) من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى وهي الفئة الأقل في عينة الدراسة.

٢. تبين النتائج أن (١٥٣) من المستجيبين من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠,٨٪) من ذوي سنوات الخبرة أكثر من (١٠) سنوات فأكثر، وأما (١٢١) من المستجيبين من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٢,٣٪)، من ذوي الخبرة من (٦-١٠)، في حين (١٠١) من المستجيبين من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٦,٩٪) من ذوي الخبرة (٥) سنوات فأقل.

ثانيا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

١. تظهر النتائج أن النمط السائد لدى مديري المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين هو النمط الإداري الدبلوماسي بوزن النسبي (٧٨,٦)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧٨)، تلاه في المرتبة الثانية مجال النمط الديمقراطي بوزن نسبي (٧٠,٢)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٣)، في حين جاء في المرتبة الثالثة النمط السلطوي بوزن نسبي (٦٩,٨)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٠١)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة النمط الفوضوي بوزن نسبي وصل (٠,٦٣)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٦).

٢. تظهر النتائج أن تقديرات عينة الدراسة حول درجة مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم جاءت متفاوتة، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٤٣) بانحراف معياري عام (٠,٥١٢)، وبوزن نسبي (٦٨,٦) أي بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٢٢٢)، تلاه في المرتبة الثانية مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٦)، في حين جاء في نفس المرتبة الثانية أيضا مجال القدرة على التغيير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)،

وبانحراف معياري بلغ (٠,٣٧٣)، والفارق بينهما في الانحراف المعياري (٠,٣٦٣)، إلا أن الباحث اعتمد المتوسط الحسابي في الرتبة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال القدرة على المجازفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٥١٢).

٣. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (موافقون) على نمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٥١)، وبوزن نسبي (٧٠,٢)، بالمرتبة الثانية، وأهم مظاهر النمط الديمقراطي يتمثل في العبارات الآتية:

- أ- يشجع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين (المرتبة الأولى).
- ب- يناقش المدير المعلمين حول المستجدات التربوية (المرتبة الثانية).
- ت- يشرك المدير المعلمين في عملية التقييم المختلفة (المرتبة الثالثة).

٤. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (موافقون) على النمط السلطوي الذي يمارسه مديرو المدارس في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وبوزن نسبي (٦٩,٨٠)، بالمرتبة الثالثة، وأهم مظاهر النمط الديمقراطي يتمثل في العبارات الآتية:

- أ- يلزم المدير المعلمين بمستوى معين من الأداء (المرتبة الأولى).
- ب- يسعى المدير دائما أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم المعلمين (المرتبة الثانية).
- ت- يتصرف المدير مع المعلمين بحزم (المرتبة الثالثة).

١١. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (موافقون) على النمط الدبلوماسي الذي يمارسه مديرو المدارس في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وبوزن نسبي (٧٨,٦)، بالمرتبة الأولى، ويعتبر النمط الإداري السائد والشائع في نتائج هذه الدراسة

الحالية، وأهم مظاهر النمط الدبلوماسي يتمثل في العبارات الآتية:

أ- يشرك المدير المعلمين في رسم سياسة المدرسة (المرتبة الأولى).

ب- يناقش المدير مشكلات المدرسة مع فئة خاصة من المعلمين (المرتبة الثانية).

ت- يستجيب المدير عند الاختلاف معه في الرأي (المرتبة الثالثة).

٦. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (محايدون) على النمط

الفوضوي الذي يمارسه مديرو المدارس في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,١٥)، وبوزن

نسبي (٦٣,٠)، بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وأهم مظاهر النمط الديمقراطي يتمثل في العبارات

الآتية:

أ- يتوقع المدير من المعلمين الالتزام بالعمل (المرتبة الأولى).

ب- يعطي المدير المعلمين الحرية في تحديد المسؤوليات (المرتبة الثانية).

ت- يستجيب المدير لرغبات المعلمين (المرتبة الثالثة).

٧. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (موافقون) على مجال

القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٨٨)،

وبوزن نسبي (٧٧,٦)، بالمرتبة الأولى، وأهم مظاهر مجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات

جديدة يتمثل في العبارات الآتية:

أ- أتقبل الأفكار الجديدة المؤثرة في العمل (المرتبة الأولى).

ب- أبذل جهدا كبيرا لمتابعة تنفيذ الأفكار الجديدة في العمل (المرتبة الثانية).

ت- أشجع زملائي على تقديم الأفكار الجديدة في العمل (المرتبة الثالثة).

٨. تبين أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (موافقون) على مجال القدرة

على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وبوزن

نسي (٦٥,٨)، بالمرتبة الثانية، وأهم مظاهر مجال القدرة على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل

يتمثل في العبارات الآتية:

أ- أقدم حلولاً وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهني في العمل (المرتبة الأولى).

ب- أحرص على المشاركة في عملية صنع القرار (المرتبة الثانية).

ت- أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة (المرتبة الثالثة).

٩. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (موافقون) على مجال

القدرة على التغيير في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وبوزن نسي (٦٥,٨)، بالمرتبة

الثانية، وأهم مظاهر مجال القدرة على التغيير يتمثل في العبارات الآتية:

أ- لديّ القدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل (المرتبة الأولى).

ب- أحاول جاهداً الابتعاد عن الروتين (المرتبة الثانية).

ت- أعتبر التغيير ظاهرة طبيعية (المرتبة الثالثة).

١٠. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة، (محايدون) على مجال

القدرة على المجازفة في مدارس المحافظة، بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وبوزن نسي (٦٥,٤)،

بالمرتبة الثالثة والأخيرة، وأهم مظاهر مجال القدرة على المجازفة يتمثل في العبارات الآتية:

أ- أسعى إلى التطوير غير التقليدي (المرتبة الأولى).

ب- أعبر عن رأيي بحرية تامة (المرتبة الثانية).

ت- لديّ القدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة (المرتبة الثالثة).

١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابة عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان نحو الأنماط الإدارية ككل يعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى.

أما بالنسبة للأنماط الإدارية "الديمقراطي، السلطوي، الدبلوماسي" بشكل مستقل فان قيمة (sig) الاحتمالية للأنماط الإدارية (الديمقراطي، السلطوي، الدبلوماسي) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذه الأنماط تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

١٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الذكور والإناث (المعلمين والمعلمات) حول الأنماط الإدارية السائدة التي يمارسها مديرو المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

١٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان نحو المحور الثاني محول السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة تعزى إلى متغير الجنس.

١٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى).

١٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى إلى متغير سنوات الخبرة: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر).

١٦. توجد علاقة ارتباطية متوسطة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الأنماط الإدارية

لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة ومجالات السلوك الإبداعي بسلطنة عمان.

١٧. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى السلوك

الإبداعي للمعلمين.

١٨. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري السلطوي ومستوى السلوك الإبداعي

للمعلمين.

١٩. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الدبلوماسي الذي يمارسه

مديرو مدارس محافظة شمال الباطنة ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين بسلطنة عمان.

٢٠. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الفوضوي الذي يمارسه مديرو مدارس

محافظة شمال الباطنة ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين بسلطنة عمان.

٣،٥ توصيات الدراسة

من خلال ما أظهره البحث والاطلاع، وتحليل نتائج الدراسة خرج الباحث ببعض

التوصيات التي ربما تساهم في اختيار ممارسة الأنماط الإدارية الملائمة لدى مديري المدارس في محافظة

شمال الباطنة، وكذلك تنمية مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة

عمان، ومن هذه التوصيات ما يلي:

١. تنمية الملكات الإبداعية في عناصر السلوك الإبداعي للمعلمين لمواكبة رؤية عمان (٢٠٢٠/

٢٠٤٠)، ومن أهم مرتكزات هذه الرؤية الوطنية الاهتمام بالموارد الأهم وهو المورد البشري

وتوظيف إمكانياته في تحقيق هذه الرؤية من خلال مناخ تربوي محفز ومشجع على الإبداع

والابتكار في البيئة المدرسية.

٢. تعزيز النمط الدبلوماسي والنمط الديمقراطي كنموذج للإدارة المدرسية لما لهما من نتائج إيجابية

على السلوك الإبداعي للمعلمين، ونجنب استخدام النمط السلطوي والنمط الفوضوي في بعض المواقف لما يصاحبهما من انعكاس سلبي على السلوك الإبداعي للمعلمين.

٣. بذل المزيد من الجهد لتزويد مديري المدارس في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالمعرفة

النظرية عن الأنماط الإدارية ونظرياتها وأتماطها، وفاعلية كل نمط وتأثيره على سلوك المعلمين الإبداعي.

٤. إعطاء القدر اللازم من التفويض الإداري لمديري المدارس في محافظة شمال الباطنة، بما يتناسب

مع إمكانياتهم وقدراتهم على تحقيق السلوك الإبداعي للمعلمين في الميدان التربوي.

٥. ضرورة عقد مديريات التربية والتعليم بمحافظات السلطنة ورش عمل لمديري المدارس تناقش

الأنماط الإدارية وتبين سلبيات وإيجابيات كل نمط إداري، وتكوّن رؤية واضحة للمديرين لاتباع النمط الإداري المناسب، ويتعدوا عن الأنماط الإدارية التي تعيق تطورهم وتطور مدارسهم.

٦. ضرورة إشراك مديري المدارس لمعلميهم في المواقف الإدارية المختلفة، وإطلاعهم على المستجدات

التربوية والإدارية مما يعزز لدى المعلمين سلوكهم الإبداعي وينمي لديهم روح الانتماء للمدرسة، ويسهم في إضفاء جو من الألفة والتعاون بين الإدارة والمعلمين.

٧. ضرورة الاهتمام بالمعلمين المتميزين في محافظة شمال الباطنة، ودعمهم وتشجيعهم على تنمية

مهارات السلوك الإبداعي لديهم.

٨. تبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها، مما يساعد المعلمين على السلوك الإبداعي لديهم

وطرح المزيد من الأفكار الإبداعية.

٩. تبني استراتيجية لاكتشاف المبدعين والموهوبين من المعلمين في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

١٠. تنمية وتطوير السلوك الإبداعي للمعلمين وتشجيع الأفكار المبتكرة التي تسهم في حل المشكلات.

١١. ضرورة وجود نظام حوافز ومكافآت للمعلمين المبدعين لما لها من أثر إيجابي في تفجير الطاقات والملكات الإبداعية لديهم.

١٢. تبني القدرة على التغيير منهجا واسلوبا في العمل المدرسي وأن يكون إيجابيا وإبداعيا.

١٣. تشجيع القدرة على المجازفة لدى المعلمين وعدم محاسبتهم عن اخطائهم في القضايا التطويرية ذات المساس المباشر بعملهم المدرسي.

١٤. تفعيل دائرة تعنى بالإبداع والابتكار في الهيكل التنظيمي لمديريات وزارة التربية والتعليم بمحافظات السلطنة التعليمية لتقديم الدعم المعنوي والمادي للمعلمين، والتركيز في ذلك على دور مديري المدارس في تحفيز هذا السلوك الإبداعي وتحويله إلى نتائج إبداعية في المدارس.

١٥. استحداث شرط للمنافسة بالترشح لمدير مدرسة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، وهو أن يحصل مدير المدرسة على دبلوم في الإدارة المدرسة من المؤسسات التعليمية التي تعنى بتأهيل وتطوير المهارات الإدارية للمديرين يمتلك من خلالها كماً من المهارات والتطبيقات الإدارية بما فيها مهارات ممارسة الأساليب الإدارية المختلفة، ومهارات تنمية السلوك الإبداعي للمعلمين والعاملين والطلاب بالمدرسة.

١٦. إعطاء مديري المدارس المزيد من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق بإنجاز بعض المهام التي تحدم العملية التعليمية والتي تشجع تطبيق ثقافة السلوك الإبداعي للمعلمين في المدارس.

١٧. مكافأة المعلمين المبدعين والمعلمات المبدعات بحوافز تشجيعية سنوية مادية أو معنوية على

إنجازاتهم الإبداعية مما يشكل حافزا لبقية المعلمين والمعلمات على أن يحذو حذوهم.

١٨. تشجيع المنافسة الإيجابية بين المدارس على تطبيق السلوك الإبداعي داخل مدارسهم من خلال

تسهيل عمليات الاتصال بين المعلمين والمديرين في جميع المدارس المهتمة بعمليات الإبداع.

١٩. التخفيف من بعض المهام الموكلة للمعلمين المبدعين من قبل الإدارة المدرسية كالأنشطة التربوية

(الإذاعة المدرسية- الجمعية التعاونية- تنسيق الجدول المدرسي) لإثراء إبداعاتهم.

٢٠. التخلي عن الإجراءات الإدارية التقليدية الجامدة.

٤،٥ مقترحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحث يقترح إجراء

الدراسات التالية:

١. إجراء دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى السلوك الإبداعي

للمعلمين والنهوض به في المؤسسات التعليمية.

٢. تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين في مدارس محافظة شمال

الباطنة بسلطنة عمان.

٣. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية والسلوك الإبداعي للمعلمين في

محافظة أخرى بسلطنة عمان، ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

٤. إجراء دراسة حول معوقات السلوك الإبداعي للمعلمين وسبل معالجتها في محافظة شمال

الباطنة بسلطنة عمان.

٥. إجراء دراسة حول أثر السمات الشخصية على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات

التعليمية.

٦. إجراء دراسة أخرى في السلوك الإبداعي تختص بعلاقة النمط الإداري الفوضوي بالسلوك

الإبداعي.

٧. إجراء دراسة عن الأساليب الإدارية المساعدة على تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري

ومديرات المدارس.

