

الخصائص القيادية لمديري المدارس الابتدائية كما يراها المديرون وأعضاء الهيئة التعليمية

د. داوود عبد السلام صبري

كلية التربية/ ابن رشد

فيصل ضاري جاسم

وزارة التربية

وان ليس للانسان الا ما سعى . وان سعيه سوف يرى . ثم يجزاه الجزاء الاوفى .

صدق الله العظيم

اولا : مشكلة البحث

لقد قطع الجهاز الاداري اشواطاً بعيدة في النهوض والتقدم والتطور واصبح اداة مهمة من ادوات التغيير الايجابي في المجتمع وصار للقيادات الادارية دور مهم في تعبئة العاملين من الجهاز وزجهم في عملية التنمية وبناء المجتمع ، وعلى الرغم من ذلك فإن الجهاز الاداري لم يصل الى الاشواط النهائية في التقدم والارتقاء . (٥ : ص ١٢٣)

ان النهوض بالتعليم والارتقاء بمستواه يتطلب الاهتمام بالادارة التربوية بصورة عامة والادارة المدرسية بصورة خاصة من خلال حل مشكلاتها والنهوض بادارتها ورفع مستواهم مهنياً وادارياً وفنياً وتأهيلهم وظيفياً ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب . (١٦ : ص ٣٤١)

ان الادارة المدرسية ما زالت قاصرة عن تحقيق اهدافها . ويتضح قصورها في كثرة مشكلاتها التي تعانيتها وفي عجزها عن تلبية حاجات التعليم الحالية ووقائعها بالتزاماتها الكثيرة . (٤ : ص ٥) فضلاً عن التفاوت في نسب النجاح والتسرب وانتظام العاملين فيها واندفاعهم نحو العمل بين مدرسة واخرى ويمكن ان تعزى هذه الامور الى قوة الادارة وضعفها المتمثلة بمديريها كونه القائد والمربي والموجه لسير العملية التربوية بالاتجاه الذي يضمن تحقيق اهدافها .

ومن هذا المنطلق ينظر الى هذه الاوضاع من منظور المستقبل واحتمالاته ومطالبه ، ذلك ان الادارة المدرسية واوضاعها الراهنة عامل رئيسي في صنع المستقبل التعليمي وتحديدته ويقدر تقدمها او تخلفها يكون تقدم المستقبل او تخلفه ، وانه بقدر الامل المعقودة على المستقبل يكون الحكم على الادارة القائمة بانها قادرة او قاصرة وبذلك تتضاعف ضرورة تطويرها . (١٧ : ص ٢٦) وتبرز مشكلة البحث بوضوح من خلال التفاعلات اليومية التي تجرى بين مدير المدرسة والمعلمين وما تحدثه هذه التفاعلات سلبياً او ايجابياً في نتائج المدرسة الامر الذي يتطلب معرفة نوعية الخصائص التي يعكسها هؤلاء

المديرون اثناء ادائهم لمهامهم الادارية والتربوية والانسانية وبهذا يسهم البحث الحالي في تحديد بعض شروط نجاح القيادة التربوية في المدرسة الابتدائية والمتمثلة بمديرها ومعلميها .

ثانيا : اهمية البحث

ينظر الى التربية في الوقت الحاضر على انها عملية تغيير وتطوير لها آثارها الايجابية في دفع حركة المجتمع والارتقاء به . ويتوقف نجاح التربية في اداء مهامها على ادارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها بما يضمن تحقيق الاهداف المتوخاة .

وتعتمد التنمية الاقتصادية والاجتماعية على عدة عناصر من ابرزها العنصر البشري الذي يعد عنصرا فعلا واساسيا في تطوير مجتمعه وتقدمه وحمايته . وقد ادركت الدول ان أي جهد يبذل في ميدان التنمية يكون قاصرا عن تحقيق هدفه دون اعداد العنصر البشري القادر على احداث عملية التنمية ودفعها الى امام . (١٤ : ص ٦) .

ولما كانت التربية احد العناصر الاساسية في بناء الانسان فالادارة التربوية تعد عنصرا بارزا يؤثر في كفاية العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الاهداف التي تسعى لترجمتها السياسية والاهداف التربوية العامة للنظام التربوي والاهداف للمراحل الدراسية كافة (٧ : ١٩) . ولضمان سير العملية التربوية على المستوى المدرسي ظهرت الادارة المدرسية التي اوكلت اليها مهمة ادارة شؤون المدرسة وتسيير اعمالها وفعاليتها ولتوفير افضل السبل لنجاح عمليتي التعليم والتعلم لتحقيق اهداف التربية والادارة التربوية لذلك فهي وسيلة وليست غاية وهي دعامة اساسية لنجاح العملية التربوية . (١٢ : ص ٢٠)

لقد ذهب العديد من علماء الادارة الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية وان اهميتها تتبع من كونها تقوم بدور اساسي يؤثر في كل جوانب العملية الادارية فتجعل الادارة اكثر فاعلية وتعمل اداة محركة لتحقيق اهدافها . (٩ : ص ٩٧)

ان القيادة عملية تتضمن تفاعلا مستمرا بين الافراد ويمكن النظر اليها - بصورة عامة على انها عملية يتأثر من خلالها الاخرون لتحقيق اهداف محددة في موقف معين وتتضمن القيادة ثلاثة عناصر مهمة :-

١ . سلوك القائد .

٢ . سلوك المرؤوسين .

٣ . بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة .

والقيادة وجدت منذ ان وجد الانسان على الارض حيث قام بممارستها في حياته اليومية باشكال واساليب متعددة ولم تظهر بشكلها العلمي الا في بداية القرن الحالي حيث بدأت الدراسات والبحوث الادارية بالظهور والتوسع لتعرف طبيعة القيادة والخصائص القيادية . (٢٦ : ص ٧)

ان المميزات الشخصية لمدير المدرسة التي يمكن اعتبارها ذات اثر ايجابي في سلوك القائد ولها دلالة خاصة فهي ان يكون القائد (المدير) سهل التكيف مع الظروف ، صادق الحكم ، طموحا ،

مئابرا ، متزنا ، له مكانته الاجتماعية ، وله مهارته الخاصة في اقامة علاقات مع الاخرين . (٢٣ : ص٤٤٤-٤٤٥)

ان العلاقة بين القائد التربوي والعاملين معه ينبغي ان تتسم بالديمقراطية وبالعامل على تهيئة الاجواء التي تساعد على اطلاق الطاقات الابداعية للافراد ذلك ان العلاقة الصحيحة هي تلك العلاقة القيادية التفاعلية ذات الاتجاهين احدهما يعكس علاقة القائد مع رؤسائه ، والثاني يمثل علاقة القائد مع مرؤوسيه .

فأذا تمكن القائد من ممارسة هذا النوع من العلاقة بأسلوب متوازن استطاع ان يحقق اهداف مؤسسته و العاملين فيها في آن واحد ، وبذلك فإنه يعد قائدا ناجحا . (١٥ : ص٢٢) .

ثالثا : اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى معرفة الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية من خلال الاجابة عن السؤال التالي :-
ما هي الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية كما يراها المديرون والمديرات والهيئة التعليمية بغض النظر عن الجنس ؟

رابعا : حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على مديري ومديرات المدارس الابتدائية للبنين والبنات والتي يكون جنس المدير والهيئة التعليمية واحدا في مدينة بغداد في قطاع الكرخ للعام الدراسي ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ .

خامسا : تحديد المصطلحات

١. الخصائص

اتفق المنظرون في مجال الشخصية على التشابه بين السمة والخاصية والصفة فبعضهم يعد السمة صفة يمكن ان يفرق على اساسها بين فرد واخر والبعض الاخر يعد السمة خاصية من الخصائص التي يختلف فيها الناس بعضهم عن بعض . (١٩ : ص٨)
تعريف عاقل

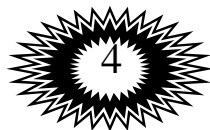
الخصائص هي وجه من وجوه الشخصية ويشمل بخاصة الصفات الاكثر ديمومة ذوات المعنى الاخلاقي . (١٣ : ص٢٤)

٢. الخصائص الشخصية

تعريف بحر العلوم

مفهوم عام يرتبط بكافة المتغيرات التي تشكل منها الشخصية كالصفات والقدرات والسمات . (٣ : ص٥٧) .

تعريف خلف



هي الصفات التي يشتهر بها كل فرد من الافراد . (١٠ : ص ٩)
٣ . الخصائص القيادية

تعريف العيسوي

هي مجموعة القدرات والسمات والمهارات والخبرات اللازمة للقيام بوظائف القيادة . (١٦ : ص ٣٤٣) .

التعريف الاجرائي للخصائص القيادية

الصفات او السمات التي يمتلكها مدير المدرسة الابتدائية والتي تؤهله للقيام بدوره القيادي على احسن وجه والتي يكشف عنها البحث الحالي من خلال اداة البحث .
٤ . القيادة

تعريف باقر واخرين

التفاعل الذي يحصل بين صفات القائد وخصائص الجماعة والاتباع في ظل موقف بيئي معين .
(٢ : ص ٢٠١)

تعريف حامد

مقدرة تأثير الفرد في الاخرين من اجل القيام بتنفيذ اهداف محددة (٨ : ١٥).

٥ . الادارة المدرسية

تعريف شعلان

هي العملية او مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيه كافي لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجد فيه . (١١ : ص ٢٩) .

تعريف مصطفى .

مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة اخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها وهذه الوظيفة تؤدي من خلال التأثير في سلوك الافراد ولتحقيق اهداف المدرسة . (٢١ : ص ١٨) .

٦ . المدرسة الابتدائية :

هي المرحلة الاولى في سلم النظام التعليمي في العراق وتعمل على تمكين جميع الاطفال ابتداءا ممن اكمل السادسة من العمر من تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والفكرية مدة الدراسة فيها ست سنوات فقط . (٦ : ص ٢٥٤) .

٧ . مدير المدرسة الابتدائية

هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الاهداف التربوية من اجل اعداد النشئ وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الاسهام في انماء مجتمعهم .
(٢٢ : ص ٦٣) .

دراسات السابقة



أولاً : الدراسات العربية

أ- دراسة احمد ١٩٨٥ :

هدفت الدراسة الى معرفة اهم الخبرات المميزة للمديرين الاكفاء ومعرفة اهم الاعمال التي يقومون بها داخل المدرسة وخارجها واسباب نجاحهم في ادارة وتنظيم مدارسهم .

شملت عينة البحث (١٠٠) مدير من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الاسكندرية وهذه العينة منتقاة من المجتمع الاصلي المؤلف من (٥٢٩) مدرسة ابتدائية استخدم استبيان مكون من خمسة اقسام يحتوي على (٤٠) فقرة تمثل الجوانب المختلفة لنجاح مديري المدارس في ادارة وتنظيم مدارسهم واستخدمت النسبة المئوية وسيلة احصائية لمعرفة اهم الاعمال المميزة وانماط النشاط المنفق عليها التي يقوم بها المدير خارج المدرسة وداخلها .. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها البحث ما يلي :-

- ١ . مراعاة الجانب الانساني في المعاملة .
- ٢ . مثالا طيبا وقدوة حسنة للعاملين .
- ٣ . الدقة والامانة والنزاهة .
- ٤ . تقبل النقد بصدر رحب .
- ٥ . القدرة على تحمل المسؤولية .
- ٦ . القدرة على التكيف مع جميع المستويات .
- ٧ . الصبر في معالجة المشكلات . (١ : ص ٣٣١-٣٤١) .

ب- دراسة فرحان ١٩٨٥

هدفت الدراسة الى تعرف :-

- ١ . العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية لدى مديرات المدارس الاعدادية .
 - ٢ . التنبؤ باتخاذ القرار باعتماد بعض سمات الشخصية منفردة .
 - ٣ . التنبؤ باتخاذ القرار باعتماد بعض سمات الشخصية مجتمعة .
 - ٤ . العلاقة بين اتخاذ القرار ومتغيري العمر ومدة الخدمة في الادارة المدرسية .
- تألفت عينة البحث من (٣٣) مديرة و (٣٣٠) مدرسة بواقع (١٠) مدرسات لكل مدرسة من مدارس العينة .

استخدم الباحث الاستبيان اداة للبحث ، وتم التأكد من صدقه وثباته واستخدام اختبار برونر وبيتر للشخصية لقياس ست سمات للشخصية لدى مديرات المدارس الاعدادية بحسب تصميم البحث (الميل العصابي) (الاكتفاء الذاتي) (انبساط - انطواء) (سيطرة - خضوع) (الثقة بالنفس) (الاجتماعية) واستخدمت الوسائل الاحصائية الاتية :-

معامل ارتباط بيرسون - الانحدار البسيط - الانحدار المتعدد - الانحدار التدريجي وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة كما يلي :-

١. ارتبطت بعض سمات الشخصية باتخاذ القرار ارتباطا دالا احصائيا وهذه السمات هي (الثقة بالنفس) (الميل العصابي) (سيطرة - خضوع) .
٢. ان بعض سمات الشخصية تستطيع التنبؤ باتخاذ القرار بصورة منفردة وهذه السمات هي (الثقة بالنفس) (الميل العصابي) (سيطرة - خضوع) .
٣. ان سمتي (انبساط - انطواء) و (سيطرة - خضوع) تسهمان بصورة جوهرية في التنبؤ باتخاذ القرار عند التعامل مع بعض سمات الشخصية مجتمعة .
٤. لا توجد علاقة بين اتخاذ القرار وبين متغيري العمر ومدة الخدمة في الادارة المدرسية . (١٨ : ص ٥-١٣) .

ج- دراسة القيسي ١٩٨٦

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر نمط العلاقات الشخصية الداخلية بين المدير واعضاء الهيئة التدريسية في عملية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في الاردن .
اجريت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقتي عمان الاولى والثانية للعام الدراسي ١٩٨٥ - ١٩٨٦ والبالغ عددهم (٨٨) مديرا ومديرة .
قام الباحث بتطوير مقياسي العلاقات الشخصية والاتصال الاداري بعد تعريبها وتم التأكد من صدقهما وثباتهما . وقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية :-
١. الاختبار التائي .

٢. تحليل التباين لاجاد الفروق بين المتوسطات .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية :-

١. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ بين متوسط درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية ومتوسط درجاتهم على مقياس الاتصال الاداري ، تعزى للجنس .
٢. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ لمؤهل ، البكالوريوس و الدبلوم للجنسين على مقياس العلاقات الشخصية والاتصال الاداري وكذلك بالنسبة الى حملة البكالوريوس والدبلوم للجنسين على مقياس العلاقات الشخصية لوحده . اما بالنسبة الى حملة البكالوريوس والدبلوم للجنسين على مقياس الاتصال الاداري فقد دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ .
٣. دلت نتائج تحليل التباين على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بمستوى ٠.٠٥ بين متوسطات درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية والاتصال الاداري تعزى الى الخبرة . (٢٠ : ص ٣٢٧) .



ثانياً: الدراسات الاجنبية

٢- دراسة ميلر Miller ١٩٨٤ : هدفت الدراسة الى تطوير ووصف قيادة المدير المرضية من وجهة نظر المعلمين لقد عرفت الادبيات السابقة، القيادة على أنها (تنظيم الفعالية الانسانية في ضوء هدف محدد كوظيفة لموقف خاص) . اشتملت عينة البحث على (١٠٠٠) معلم من معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية ، حيث قاموا بتقديم اداء مديرهم وذلك باستخدام (NEA Building level Administrator Eraluataation Surrey) وقد حدد هذا المسح عشر مدارس منها (٧) ابتدائية و (٣) ثانوية والتي مثلت في الاقل (٦٠%) من هيئة التدريسيين المشاركة في المسح تضمن هذه المدارس (٢٢٤) ، معلماً قدموا ادوات مديرهم على انها مرضية ومن ثم استخدم المعلمون استبياناً اخر هو (LBDQ-X11) (Leadv Behavior Description Questionnaire Form- X11) وذلك لوصف قيادة المدير المرضية ، اعقبت ذلك مقابلات تتبعه لخمسة معلمين من كل مدرسة من المدارس العشر لمراجعة نتائج استبيان (LBDQ) ولاتاحة الفرصة للمعلمين ليعبروا عن تصوراتهم عن القيادة المرضية للمدير . وبعد معالجة احصائية لنتائج الاستبيان ومقابلات المستجيبين باستخدام تحليل التباين والتوزيع التكراري . ظهر من التوزيع التكراري ان (٨٠%) من المعلمين (غالباً) أو (دائماً) يضمنون العوامل الاتية لاستبيان (LBDQ) في وصف قيادة المدير وهي التمثيل والمباداه في العمل والتسامح وتحمل المسؤولية . امام عدم الموثوقية والعلاقات الانسانية فقد تضمنت مالا يقل عن (٧٩%) من المعلمين على انها (احياناً) او (غالباً) ما كانت مواصفات لمديرهم -وفي المقابلات وصف المعلمون قيادة المدير في ضوء القيادة التعليمية والعلاقات الشخصية المتبادلة والصبر والانسجام . (٢٥:ص١٢٦).

ب- دراسة ايلنز Eloins ١٩٨٧ :-

هدفت الدراسة لتقرير كون معلمي المرحلة الابتدائية يرون ان سلوك اداري معين يمكن ان يؤديه المدير او المديرية على احسن وجه، او ان هذا الاداء لايرتبط بمتغير الجنس تالفت عينة البحث من (٥٠٠) معلم ومعلمة من تكساس، حيث اختيروا بالطريقة الطبقيه العشوائية البسيطة، وقد تمت الاستفادة منها في بناء الادارة من سمات مدير المدرسة الابتدائية الناجح التي حددها ستانفيلد (Stanfied) ١٩٧٧ وكانت اهم للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

١- ان معظم معلمي المرحلة الابتدائية بشكل عام عدوا ممارسة السلوك الاداري غير مرتبط بجنس المدير .

٢- هنالك فروق ذات دلالة معنوية عالية بين المعلمين الذين اعتقدوا ان جنس المدير يرتبط بممارسة السلوك الاداري تميل باتجاه تمييز دور الجنس .

٣- من بين المعلمين الذين اعتقدوا ان جنس المدير يرتبط بممارسة السلوك الاداري وجد ان المعلمين يؤدون السلوك الاداري لنفس الجنس من المديرين. وقد اختلف ذلك في السلوك المتصور الذكري / الانثوي.

٤- اما متغيرات العمل بالنسبة الى المدير او المديرية وسنوات الخبرة كمعلم فكان لها تأثير قليل في تصورات المعلمين الذين اعتقدوا بان اداء السلوك الاداري مرتبط بجنس المدير.

٥- ان تفضيل المستجيبين لمدير من نفس جنسهم ارتبط بدرجة عالية بتصورات المعلمين . (٢٤: ص ٣٢٢).

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في اهدافها جوانب متعددة، فبعضها هدف الى تعرف الخصائص الشخصية وعلاقتها بجوانب ادارية اخرى مثل دراسات (فرحان ١٩٨٥) ودراسة (القيسي ١٩٨٦) في حين تناولت دراسات اخرى وصف السلوك القيادي والاداري للمديرين مثل دراسة (ميلر ١٩٨٤) والقسم الاخر تناول ادوار المديرين وكفاءتهم كما في دراسة (احمد ١٩٨٥).

اما البحث الحالي فهو محاولة لمعرفة الخصائص القيادية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم ونظر الهيئة التعليمية العاملة معهم ولم تقتصر على الجوانب الشخصية فقط. اما بالنسبة الى عينة البحث فقد استخدمت الدراسات السابقة عينات متباينة فمنها كبيرة مثل دراسة (ميلر ١٩٨٤) فقد اشتملت عينة البحث على (١٠٠٠) معلم وفي دراسة (ايلنز ١٩٨٧) فقد اشتملت عينة البحث على (٥٠٠) معلم ومعلمة وهناك دراسات استخدمت عينات صغيرة مثل دراسة (احمد ١٩٨٥) اشتملت عينة البحث على (١٠٠) مدير ودراسة (القيسي ١٩٨٦) اشتملت عينة البحث على (٨٨) مدير ومديرة ودراسة (فرحان ١٩٨٥) اشتملت عينة البحث على (٣٣) مديرة و (٣٣٠) مدرسة بواقع (١٠) مدرسات لكل مدرسة من مدارس العينة ان عدد افراد العينة يعتمد على عدة عوامل، منها عدد افراد المجتمع الاصلي، وطبيعة البحث، لذا فالبحث الحالي قد اشتملت عينته على (٥) مديراً و (٥) مديرة و (١٥) معلم و (١٥) معلمة.

اما اداة البحث فقد استخدمت الدراسات السابقة ادوات متنوعة مثل الادوات الجاهزة كالاستبيانات او المقاييس لقياس بعض الخصائص او السمات لدى القادة التربويين في حيث صمم القسم الاخر استبيانات معتمداً في ذلك على استجابات العينة والدراسات السابقة مثل دراسة (فرحان ١٩٨٥) ودراسة (احمد ١٩٨٥) والقسم الاخر استخدم ادوات جاهزة كما في دراسة (ميلر ١٩٨٤).

اما البحث الحالي فقد استخدمت استبانة معدة من قبل الدليمي (١٩٨٩) اما الوسائل الاحصائية فهناك دراسات استخدمت النسب المئوية وسيلة احصائية للوصول الى النتائج مثل دراسة (احمد ١٩٨٥) وهناك دراسات استخدمت الاختبار التائي وتحليل التباين مثل دراسة (القيسي ١٩٨٦) . ودراسة (فرحان ١٩٨٥) استخدمت معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي.



ولما كانت الوسائل الاحصائية تتحدد في ضوء اهداف البحث وانها وسيلة وليست غاية بحد ذاتها تحقيقاً لاغراض البحث الحالي فسيتم استخدام الوسط المرجح ومعامل ارتباط بيرسون واجراء المقارنات بواسطة الاختبار التائي (T-test) .

اجراءات البحث:-

اولاً: عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (١٥) معلم و (١٥) معلمة و(٥) مدير و(٥) مديرة من المدارس الابتدائية الواقعة ضمن مديرية تربية بغداد الكرخ / الثانية والجدول رقم (١) يبين ذلك .

جدول (١) يوضح عينة البحث

الاختصاص	العدد	المجموع
مدير	٥	
مديرة	٥	
معلم	١٥	
معلمة	١٥	٤٠

ثانياً: اداة البحث:

استخدم الباحث استبانة (الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية كما يراها المديرين والهيئة التعليمية) التي اعدها (الدليمي ١٩٨٩) كاداة للقياس.

ثالثاً: صدق الاداة:-

من الشروط الضرورية التي يجب توافرها في الاداة ان تكون صادقة ويتحقق صدق الاداة اذا قاست فعلاً ما وضعت لقياسه وحيث ان معظم الدراسات السابقة المماثلة للبحث الحالي اعتمدت الصدق الظاهري لذلك تم استخدامه في ايجاد صدق الاستبانة من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس والادارة التربوية في قسم العلوم التربوية والنفسية.

رابعاً : الوسائل الاحصائية:

استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية:-

١- الوسط المرجح

((عرض النتائج ومناقشتها))

١- نتائج السؤال الاول:-

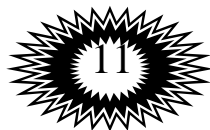
ما الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية كما يراها المديرون والهيئة التعليمية بغض النظر عن الجنس؟

للجابة عن هذا السؤال تم ترتيب الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية بحسب اوساطها المرجحة وفقاً لاستجابات افراد العينة ، حيث بلغ اعلى ترتيب للخاصية الخامسة (التحلي بالاخلاق الفاضلة) والتي كان وسطها المرجح (٢.٥٩) وكان اقل ترتيب الخاصية العاشرة (تفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه) حيث بلغ وسطها المرجح (٣.٤٣) فوق المتوسط لذا سنتم مناقشة الربع الاول منها تبعاً لاهميتها، وبحسب الترتيب التنازلي لاوسطها المرجحة كما مبين في جدول رقم (١).

((جدول (١) يوضح ترتيب الخصائص القيادية تنازلياً وبحسب اوساطها المرجحة))

رقم الفقرة	المرتبة	الفقرة	الوسط المرجح
٥	١	التحلي بالاخلاق الفاضلة	٢.٥٩
٣٦	٢	العمل على غرس روح المواطنة الصالحة في نفوس تلاميذه.	٢.٤٢
٦	٣	الثقة بالنفس	٢.٤٠
٤٠	٤	الصدق في التعامل مع الاخرين	٢.٣٩
٣	٥	قدوة حسنة للعاملين	٢.٣٧
١٨	٦	العدالة في معاملة الاخرين	٢.٣٥
١٧	٧	الاتزان الانفعالي وعدم الغضب بسرعة	٢.١٩
٣٠	٨	الحماس في اداء العمل	٢.١٧
١٦	٩	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	٢.١٦

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	الوسط المرجح
٤٢	١٠	المثابرة في العمل	٢.١٥
٢	١١	توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين	٢.١٣
١١	١٢	التمتع باحترام العاملين معه	٢.١٢



٢.١١	التعاون مع العاملين معه	١٣	١٢
٢.٠٩	اشعار العاملين باهمية جهودهم	١٤	١٥
٢.٠٨	القدرة على ادارة الاجتماعات المدرسية	١٥	٣٣
٢.٠٧	تحفيز المعلمين على النمو المستمر في المهمة	١٦	١
٢.٠٥	القدرة على الاقناع	١٧	٢٨
٢.٠٤	تقبل النقد البناء	١٨	٧
٢.٠٣	احترام اراء العاملين معه	١٩	٨
٢.٠٢	الموضوعية في الحكم على الامور	٢٠	٤١
٢.٠١	سعة الافق	٢١	٤
٢.٠٠	توفير الجو المناسب اثناء العمل	٢٢	١٩
٣.٩٨	تطبيق التعليمات الادارية بمرونة	٢٣	٢٥
٣.٩٦	تحمله لمسؤولية اخطائه	٢٤	٢٢
٣.٩٥	القدرة على التنسيق مع المنظمات الجماهيرية	٢٥	٤٤
٣.٩٤	العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين معه	٢٦	٢٠
٣.٩٣	تاكيد اهمية العمل المدرسي	٢٧	٢٤
٣.٩١	التواضع في التعامل	٢٨	٢٧
٣.٨٩	القدرة على توجيه المعلمين في العمل	٢٩	٣٥
٣.٨٦	التمتع بالنشاط في العمل	٣٠	٣٢
٣.٨٥	الرغبة في العمل الاداري	٣١	٢٩
٣.٨٣	القدرة على التكيف الاجتماعي مع الاخرين	٣٢	٤٣
٣.٨١	الاهتمام بالمظهر الشخصي	٣٣	٩
٣.٧٨	التمتع بصحة جسمية سليمة	٣٤	٣٩
٣.٧٥	تشجيع المبادرات الشخصية للعاملين	٣٥	٣١
٣.٧٠	اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	٣٦	١٣
٣.٦٩	التاثير في الوسط الاجتماعي للمدرسة	٣٧	٣٨

المرشح	الوسط	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة
٣.٥٦		المشاركة في النشاطات الاجتماعية للمدرسة	٣٨	٣٤
٣.٥٥		مشاركة العاملين افرانهم واطراهم	٣٩	٢٦
٣.٥٣		استخدام مبدأ الثواب والعقاب	٤٠	٢١

٣.٤٩	التمتع بمستوى طموح مناسب	٤١	٣٧
٣.٤٧	العمل على تحقيق الاتصال المناسب بين العاملين	٤٢	٢٣
٣.٤٥	تنمية روح القيادة لدى العاملين معه	٤٣	١٤
٣.٤٣	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه	٤٤	١٠

وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

- ١- التحلي بالاخلاق الفاضلة:-
حصلت هذه الخاصية على الترتيب الاول أذ بلغ وسطها المرجح (٢.٥٩) ويستدل من ذلك على أهمية الاخلاق الفاضلة وضرورة توافرها في القائد التربوي.
- ٢- العمل على غرس روح المواطنة الصالحة في نفوس التلاميذ:-
جاءت هذه الخاصية بالترتيب الثاني اذ كان وسطها المرجح (٢.٤٢) . ويعني ذلك اهمية العمل على غرس روح المواطنة الصالحة في نفوس التلاميذ.
- ٣- الثقة بالنفس:
احتلت هذه الخاصية الترتيب الثالث حيث بلغ وسطها المرجح (٢.٤٠) ويستنتج من ذلك ان الثقة بالنفس خاصية ضرورية للقائد.
- ٤- الصدق في التعامل مع الاخرين:-
حصلت هذه الخاصية على الترتيب الرابع حيث بلغ وسطها المرجح (٢.٣٩) وهذا يعني اهمية هذه الخاصية وضرورة توافرها في القائد التربوي .
- ٥- قدوة حسنة للعاملين:-
احتلت هذه الخاصية المرتبة الخامسة بوسط مرجح (٢.٣٧) وهذا يعني ان على المديرين ان يكونوا مثالا للعاملين مهم.
- ٦- العدالة في معاملة الاخرين:-
احتلت هذه الخاصية المرتبة السادسة بوسط مرجح (٢.٣٥) ويستدل من ذلك على اهمية العدالة في التعامل اليومي مع الاخرين.
- ٧- الاتزان الانفعالي وعدم الغضب بسرعة:-
حصلت هذه الخاصية على الترتيب السابع بوسط مرجح قدره (٢.١٩) وتبين هذه النتيجة ضرورة ان يتسم القائد التربوي بالهدوء وضبط النفس في المواقف اليومية التي يواجهها.
- ٨- الحماس في اداء العمل:-
جاءت هذه الخاصية في الترتيب الثامن بوسط مرجح (٢.١٧) ويتضح من ذلك ان القائد التربوي ينبغي ان يتصف بالحماس في اداء اعماله.
- ٩- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة:-

- حصلت هذه الخاصية على المرتبة التاسعة بوسط مرجح قدره (٢.١٦) ويستدل من ذلك تأكيد افراد العينة اهمية القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بالنسبة للقائد التربوي.
- ١٠ - المثابرة في العمل:-
- احتلت هذه الخاصية المرتبة العاشرة بوسط مرجح قدره (٢.١٥) يدل هذا على اهمية المثابرة في العمل التربوي وضرورة توافرها في القائد التربوي .
- ١١ -توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين:-
- حصلت هذه الخاصية على الترتيب الحادي عشر بوسط مرجح قدره (٢.١٣) ويستدل من ذلك ان على القائد التربوي ان يسمى الى توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين.

المصادر

- ١- احمد، احمد ابراهيم ، نحو تطوير الادارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) ، القاهرة، دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٥.
- ٢- باقر، عبد الكريم محسن وآخرون، علم النفس الاداري، بغداد، دار التقني للطباعة والنشر، ١٩٨٤.
- ٣- بحر العلوم، حازم محمد صالح، سمات الشخصية لقادة الطلائع من الفتوة، جامعة بغداد، كلية التربية، ١٩٧٩.
- ٤- البزاز، حكمت عبد الله وآخرون، ادارة المدرسة الابتدائية تحليل وتقويم، بغداد، مطبعة الشعب، ١٩٧٤.
- ٥- البياع، محمد حسن عبد الهادي، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، لندن، دار واسط للدراسات للنشر والتوزيع، ١٩٨٤.
- ٦- الجمهورية العراقية، وزارة التربية، المجموعة الكاملة للتشريعات التربوية، بغداد، مطبعة وزارة التربية، ١٩٧٨.
- ٧- ، وزارة التربية، المؤتمر التربوي الثاني عشر بغداد من ١١-١٣/١١/١٩٨٦ ، بغداد، مطبعة وزارة التربية، ١٩٨٦.
- ٨- حامد، احمد بدر، السلوك التنظيمي، ، الكويت، دار العلم، ١٩٨٢.
- ٩- حسان، حسن محمد ابراهيم والصيد، عبد المعطي احمد، البناء العاملي لانماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الانماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الاخرى في المدرسة المتوسطة السعودية، رسالة الخليج العربية، العدد١٧، السنة السادسة، الرياض، ١٩٨٦.

- ١٠- خلف ، طاهرة عيسى، خصائص الشخصية المرتبطة بالقبول والرفض الاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة والثانوية في بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية، ١٩٧٩ (رسالة ماجستير).
- ١١- شعلان ، محمد سليمان وآخرون، الادارة المدرسية والاشراف الفني، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية.
- ١٢- هنودة، اميل فهمي، الادارة التربوية والمدرسية في الوطن العربي (دراسة مقارنة) جمعية المعلمين الكويتية، المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، ١٩٨٦.
- ١٣- عاقل، فاخر، معجم علم النفس ، بيروت ، دار العلم للملايين، ١٩٧٢.
- ١٤- عبد الدايم، عبد الله، التربية في البلاد العربية حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها ، بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٧٤.
- ١٥- عبد الرحمن، هاني، من هو الاداري التربوي الفعال، مجلة رسالة المعلم، العدد السابع، ١٩٦٧.
- ١٦- العيسوي، عبد الرحمن، مناهج البحث في علم النفس (دراسة في طرق تصميم البحوث النفسية مع حلقة دراسية، الاسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٨٠.
- ١٧- الغنام، محمد احمد، تجديد الادارة ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، السنة الثالثة العدد السابع، ١٩٧٥.
- ١٨- فرحان، علي ناصر، علاقة اتخاذ القرار ببعض سمات الشخصية لدى مديرات المدارس الاعدادية، جامعة بغداد، كلية التربية، ١٩٨٥.
- ١٩- الفلفلي، هناء حسين، خصائص شخصية الطفل العراقي، جامعة بغداد، مركز البحوث التربوية والنفسية، ١٩٨٧.
- ٢٠- القيسي، سهيل حسن، اثر نمط العلاقات الشخصية الداخلية للمدير على عملية الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في البلاد مجلة دراسات الجامعة الاردنية - عمان - المجلد الرابع عشر العدد الخامس ١٩٨٧.
- ٢١- مصطفى ، صلاح عبد الحميد، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الرياض ، دار المريخ، ١٩٨٢.
- ٢٢- منصور، محمد حامد، الادارة المدرسية كقيادة تربوية، مجلة التوثيق التربوي، العددان ١٧-١٨ ، وزارة المعارف السعودية، ١٩٩٩.
- ٢٣- منقربوس، رياض ، الادارة المدرسية، ج٢، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٢.
- 24- Eioins, Linda Rooth, Sex Roie Stereo typing in the Eiemetary Prineipa Iship- Dissertation Abstracts International. Voi. 47. No. 10 Apil, 1987.
- 25- Miller, R. Wayne. ADescription of Satisfactory Prinoipai Leadership From the Perspeotive of teacher. Dissertation Abstracts Internal. Voi. 45, No. 5. NOV. 1984.

الملاحق

تحتاج الى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
			<p>١ . تحفيز العاملين على النمو المستمر في المهنة.</p> <p>٢ . توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين.</p> <p>٣ . القدوة الحسنة للعاملين.</p> <p>٤ . سعة الافق.</p> <p>٥ . التحلي بالاخلاق الفاضلة.</p> <p>٦ . الثقة بالنفس.</p> <p>٧ . تقبل النقد البناء.</p> <p>٨ . احترام اراء العاملين معه.</p> <p>٩ . الاهتمام بالمظهر الشخصي.</p>

			<p>١٠. تفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه.</p> <p>١١. التمتع باحترام العاملين معه.</p> <p>١٢. التعاون مع العاملين معه.</p> <p>١٣. اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.</p> <p>١٤. تنمية الروح القيادية لدى العاملين معه.</p> <p>١٥. اشعار العاملين بأهمية جهودهم.</p> <p>١٦. القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.</p> <p>١٧. الاتزان الانفعالي وعم الغضب بسرعة.</p> <p>١٨. العدالة في معاملة الآخرين.</p> <p>١٩. توفر الجو المناسب اثناء العمل.</p> <p>٢٠. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.</p> <p>٢١. استخدام مبدأ الثواب والعقاب.</p> <p>٢٢. تحمله مسؤولية اخطاءه.</p> <p>٢٣. العمل على تحقيق الاتصال المناسب بين العاملين.</p> <p>٢٤. تأكيد اهمية العمل المدرسي.</p> <p>٢٥. تطبيق التعليمات الادارية بمرونة.</p>
--	--	--	--

تحتاج الى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرة
			<p>٢٦. مشاركة العاملين افراحهم واتراحهم.</p> <p>٢٧. التواضع في التعامل.</p> <p>٢٨. القدرة على الاقناع.</p> <p>٢٩. الرغبة في العمل الاداري.</p> <p>٣٠. الحماس في اداء العمل.</p> <p>٣١. تشجيع المبادرات الشخصية للعاملين.</p> <p>٣٢. التمتع بالنشاط في العمل.</p> <p>٣٣. القدرة على ادارة الاجتماعات المدرسية.</p> <p>٣٤. المشاركة في النشاطات الاجتماعية والمدرسية.</p> <p>٣٥. القدرة على توجيه المعلمين في المدرسة.</p> <p>٣٦. العمل على غرس الروح المواطنة الصالحة في نفوس التلاميذ.</p>

			<p>٣٧. التمتع بالصحة الجسمية السليمة .</p> <p>٣٨. التمتع بمستوى مناسب من الطموح</p> <p>٣٩. التأثير في الوسط الاجتماعي للمدرسة.</p> <p>٤٠. الصدق في التعامل مع العاملين.</p> <p>٤١. الموضوعية في الحكم على الامور .</p> <p>٤٢. المباشرة في العمل.</p> <p>٤٣. القدرة على التكيف الاجتماعي مع الاخرين.</p> <p>٤٤. القدرة على التنسيق مع المنظمات.</p>
--	--	--	--

جامعة بغداد كلية التربية/ ابن رشد قسم العلوم التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بدراسة الخصائص القيادية لمديري ومديريات المدارس الابتدائية كما يراها المديرين والمديرات والهيئة التعليمية ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال يرجى تعاونكم في تحديد الخصائص القيادية التي ينبغي توافرها في مدير او مديرة المدارس الابتدائية وذلك من خلال الاجابة عن فقرات الاستبيان المرفق في ذلك تقدمون خدمة للعملية التربوية ..

راجين وضع علامة () تحت كل العبارة التي تمثل اهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان المكونة من (٤٤) فقرة.

بنين بنات مختلطة

جنس المدرسة

مدير مديرة معلمة معلمة

المهنة

ت	الفقرة	غير مهمة	مهمة قليلة	مهمة متوسطة	مهمة كبيرة	مهمة كبيرة جداً
١	تحفيز المعلمين على النمو المستمر في المهنة					
٢	توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين					
٣	القدوة الحسنة للعاملين					
٤	سعة الافق					
٥	يتحلا بالاخلاق الفاضلة					
٦	الثقة بالنفس					
٧	تقبل النقد البناء					
٨	احترام اراء العاملين معه					
٩	الاهتمام بالمظهر الشخصي					
١٠	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين معه					
١١	التمتع باحترام العاملين معه					
١٢	التعاون مع العاملين معه					
١٣	اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات					
١٤	تنمية روح القيادة لدى العاملين معه					
١٥	اشعار العاملين باهمية جهودهم					
١٦	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة					
١٧	الاتزان الانفعالي وعدم الغضب بسرعة					

					العدالة في معاملة الآخرين	١٨
					توفير الجو المناسب اثناء العمل	١٩
					العمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين معه	٢٠