

مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية
 الإدارة التربوية وسبل نجاحها من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في
 جامعة بابل
 مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية الأساسية – جامعة بابل

الإدارة التربوية وسبل نجاحها من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في جامعة بابل

م.م. وفاء روضان صاحب الطائي

المديرية العامة لتربية بابل

أ.د. ثائر سمير حسن الشمري

جامعة بابل / كلية التربية الأساسية

Educational management and its success from the point of view of
 teaching methods specialists at Babylon University

Asst. Lec. Wafaa Roudan Al-Taie

General Directorate of Babel Education

wafaaalsahab@gmail.com

Prof. Dr. Thaeer Samir Hassan Al-Shammari

Ministry of Higher Education and Scientific Research/University of

Babylon/College of Basic Education

الملخص:

جاء البحث ليسلط الضوء على أهمية الإدارة التربوية، وسبل نجاحها، لدورها الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة من طريق ما تتبعه من أساليب وطرائق لتنظيم العملية التعليمية، لكونها تحمل العبء الأكبر في تخطيطها وتنظيمها فنياً وإدارياً، فضلاً عن تحسين كفاءة العاملين والانتقال بهم إلى مستوى أكثر تطوراً وشمولية، فالإدارة الفاعلة هي تلك التي تكون اجتماعية هادفة إنسانية وواقعية، تؤمن بضرورة التغيير والإبداع والتجديد في أفكارها وخططها، فضلاً عن قدرتها في الحفاظ على نظام اتصال جيد داخل المؤسسة التربوية وخارجها، وبما يتلاءم مع ما تضعه من أهداف، وخطط، وقد اعتمدت الباحثة والباحث المنهج الوصفي، لكونه الأنسب للبحث، إذ تكونت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس في قسم اللغة العربية (جامعة بابل/ كلية التربية الأساسية – كلية التربية للعلوم الإنسانية – كلية العلوم الإسلامية)، والبالغ عددهم (١٠٠) تدريسي وتدرسية من مجموع مجتمع البحث البالغ (١٠٠)، ولتحقيق أهداف البحث أعدت الباحثة والباحث استبانة، وجهت لأعضاء هيئة التدريس وقد تألفت من ثلاثة مجالات تضمن الأول منها (١٨) مؤشراً في حين ضم الثاني (١٢) مؤشراً، أما المجال الثالث فقد ضم (١١) مؤشراً، تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد جمع البيانات وتفريغها إحصائياً، أظهرت نتائج البحث أنّ من أهم سبل نجاح المؤسسة التربوية، الإدارة التربوية الفاعلة تؤمن بالقيادة، وتتماز بالقدرة على التخطيط المنظم، والتفكير السليم الذي يتناسب وحجم التطور العلمي والمعرفي فضلاً عن اعتماد مبدأ المشاركة والإبداع في

وضع الخطط وتنظيم العمل الإداري ، وتهيئة بيئة العمل ووضع خطط استراتيجية لاستثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أفضل النتائج والانتقال بالمؤسسة التربوية إلى مستوى أكثر تطوراً وفعالية الكلمات المفتاحية: مفهوم الإدارة، أنواعها، القيادة، المقومات.

Abstract :

The research came to shed light on the importance of educational administration, and the means of its success, for its effective role in achieving the institution's objectives through the methods and methods it follows to organize the educational process, as it bears the greatest burden in planning and organizing it technically and administratively, as well as improving the efficiency of employees and moving them to a more advanced and comprehensive level. An effective administration is one that is social, purposeful, humane and realistic, and believes in the necessity of change, creativity and innovation in its ideas and plans, as well as its ability to maintain a good communication system inside and outside the educational institution, in a way that is consistent with the goals and plans it sets. The researcher has adopted the descriptive approach. Because it is the most appropriate for research, as the research sample consisted of faculty members in the Arabic Language Department (University of Babylon / College of Basic Education - College of Education for Human Sciences - College of Islamic Sciences), numbering (100) male and female teachers out of a total research population of (100). To achieve the research objectives, the researcher prepared a questionnaire, which was addressed to members of the teaching staff. It consisted of three areas. Each of them included a set of items, the validity and reliability of which were confirmed. After collecting and translating the data statistically, the results of the research showed that one of the most important ways to the success of an educational institution is effective educational administration, which is characterized by the ability to organize planning and sound thinking that is commensurate with the scale of scientific and cognitive development. Which believes in leadership that stems from the principle of participation and creativity in developing plans and organizing administrative work, as well as creating the work environment and developing strategic plans to invest in human resources. And financial resources to achieve the best results and move the educational institution to a more developed and effective level.

Keywords: Management concept, leadership, components

الفصل الأول

مشكلة البحث:

بما إن الإدارة عملية مهمة في المجتمعات المتقدمة، تزداد أهميتها بزيادة مجال الأنشطة واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من ناحية أخرى، ولارتباط الإدارة المدرسية، بالمجتمع بطريقة مباشرة من طريق المؤسسات التربوية، فقد أصبح الاهتمام بتطوير إدارة التعليم وتنظيمه والعمل على تحسين وتطوير الأداء أمراً ضرورياً لا بد منه، وإن الجزء الأكبر من عبء هذا التطوير يقع على عاتق الإدارة المدرسية بوصفها المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المرجوة التي تمثل انعكاساً لأهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومتطلباتها (وزارة التربية، ٢٠١٢ : ٣٤)

إذ تعدّ الإدارة جزءاً أساسياً، ومهماً في عمل أية مؤسسة، بل إن نجاح أية مؤسسة أو مشروع يكاد يكون رهن قدرة هذه الإدارة في توفير الامكانيات اللازمة لنجاح هذه المؤسسة. من طريق ما تتبعه من أساليب وما توفره من تخطيط منظم وتحديد واضح للأهداف التي تسعى للوصول إليها. لاسيما بعد ما شهده العالم من تغيرات علمية وتكنولوجية، ومدى أثرها في قطاعات الحياة كافة وهذا ما اثبتته العديد من الدراسات (محسن، ٢٠١٨ : ٧٤).

والى جانب ما تقدم فقد تحسست الباحثة والباحث وجود مشكلة بالأساليب الإدارية المتبعة لدى مديري المؤسسات التربوية والتي كثيراً ما تتصف بالمركزية في التخطيط وتمنع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وصياغة الأهداف. مما لا يساعد على النهوض بمستوى الإدارة وتطلعها إلى المستقبل لاسيما في ظل التطور التكنولوجي الهائل مما يترك أثراً سلبياً ينعكس على سير العملية التربوية التعليمية. لأن المؤسسة التربوية هي إحدى أهم المؤسسات التي تؤثر في المجتمع من طريق ما تطرحه من مخرجات تعليمية فقد أصبح من الضرورة بمكان الحرص على بناء إدارات بقيات فاعلة للوصول إلى أهدافها وتحقيقها، لذا تكمن مشكلة البحث الحالي في مدى توافر سبل نجاح الإدارة التربوية على وفق ما نشهده من تطور وحداثة في القطاعات كافة بعد دخول التكنولوجيا في مفاصل الحياة، مما يتطلب توافر إدارة تؤمن بها وبدورها في تحسين الخدمات المقدمة للعاملين في هذه المؤسسات والمستفيدين منها كافة. ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي بالسؤال الآتي:

ما سبل نجاح الإدارة التربوية من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في جامعة بابل؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في التعرف على أهم السبل اللازمة لنجاح الإدارة في تحقيق عملها والوصول إلى الأهداف المخطط لتحقيقها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، إذ إن الإدارة لم تعد مجرد منصب إداري لتيسير شؤون العمل في المؤسسات والقطاعات، لاسيما التربوية منها، بل أصبحت مصدراً للإلهام والابتكار والقدرات الإبداعية التي من شأنها تحقيق أفضل النتائج والوصول بالمؤسسة إلى أعلى درجات التطور في المجالات كافة من طريق التخطيط لتطوير قدرات العاملين وتطبيق أحدث الوسائل العلمية والتكنولوجية ومواكبة الحداثة في تطبيقها. فضلاً عن توظيف القدرات وتنظيمها بشكل يتلاءم وطبيعة المؤسسة ومخرجاتها.

هدف البحث: يهدف البحث الحالي للتعرف على:

- ١- مفهوم الإدارة التربوية والقيادة التربوية.
- ٢- سبل نجاح الإدارة من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في جامعة بابل.

حدود الدراسة: يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- ١- الحدود البشرية: اساتيد قسم اللغة العربية في كليات (التربية الأساسية – كلية التربية للعلوم الإنسانية – كلية العلوم الإسلامية).
- ٢- الحدود المكانية: جامعة بابل
- ٣- العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤).
- ٤- حدود معرفية: الاطلاع على الأدبيات السابقة فضلاً عن نتائج الاستبانيتين المفتوحة والمغلقة اللتين أعدتهما الباحثة والباحث.

تحديد المصطلحات:

- الإدارة التربوية: ويمكن تعريفها، بـ (مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تتم من طريق العمل الجماعي والتعاوني الذي يسعى إلى توفير المناخ الفكري المنظم والنشط لتذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسات التعليمية. (حامد، ٢٠١٥: ٢٣)
- التعريف الاجرائي: هي إدارة المواقف التربوية وتخطيطها وتنظيمها على وفق الأهداف العامة للمؤسسة وترجمتها إلى توظيف متقن للموارد البشرية والمالية والمادية وخلق بيئة داعمة للمواهب والامكانات الذاتية وتنميتها على وفق معايير محددة للوصول إلى تحقيقها بطريقة علمية تضمن زيادة فاعلية مخرجاتها وإعدادها بطريقة تسهم في تطوير المؤسسة.

الفصل الثاني:

أ- الجوانب النظرية

ب- دراسات سابقة

المحور الأول

أولاً/ مفهوم الإدارة ووظيفتها:

مما لا شك فيه إن مفهوم الإدارة في الوقت الحاضر يحظى باهتمام كبير لاسيما في ظل التطور التكنولوجي والعلمي على الرغم من أنه حديث العهد كعلم مستقل. فهي مرتكز اساسي لنجاح عمل أية مؤسسة أو مشروع، فهو علم توظيف وتنظيم الموارد الفنية والمادية والبشرية والتكنولوجية بهدف وضع القرارات وتنفيذها للوصول إلى أهداف محددة تسهم في رفع المستوى الانتاجي للعاملين وإدارة المؤسسة التربوية بكفاءة وفاعلية مما يساعد على تنمية هذه الموارد ويضمن ديمومتها، وهذا يتطلب من القائمين عليها معرفة الأساليب والمعارف والطرائق التي تسهم في إدارة المؤسسة بما فيها من موارد بطرائق علمية منظمة وهادفة.

وقد وصفها بعضهم بأنها "ذلك النشاط الذي يعتمد التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة لتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة على وفق اسس ومفاهيم علمية" (شربل، ٢٠٠٧: ٣٢) إذ يرى بعضهم إن الإدارة عملية يتم بوساطتها ترجمة أهداف المؤسسة إلى واقع ملموس من طريق تأسيس هيكل تنظيمي، واستخلاص العمليات التي تجعل العمل أكثر تنسيقاً، وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف معينة بالابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة واتباع أسلوب استراتيجي يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما (الضمور، ٢٠١٣: ٥٢)

فلم تعد وظيفة الإدارة تطبيق القوانين وتنظيم السجلات وتسيير امور العمل داخل المؤسسة، وإنما أصبحت تتعدى ذلك إلى الإبداع والتحليل، والتفكير بسبل تطوير العمل، وتنظيم شؤونه بما يحقق الأهداف بطرائق خلاقة وإبداعية، واستثمار جهود العاملين، وخلق بيئة داعمة ومحفزة على الإنتاج من طريق غرس قيم الانتماء والشعور بأهمية العمل المناط بكل جهة.

-ثانياً / أهمية الإدارة وأنواعها:

تتبع أهمية الإدارة في المجال التربوي، فضلاً عن القطاعات الأخر لكونها تستهدف الإنسان، لاستثمار خبراته وطاقاته لتخطيط العمليات والمواقف التعليمية وتنفيذها وتحديد الخيارات المناسبة

من الاستراتيجيات - الخطط - المناسبة لتحقيق الأهداف المبتغاة منها والحرص على عملية التغيير المستمر الجزئي والشامل، بما يسهم في تطويرها وزيادة كفاءتها. فضلاً عن تبادل الخبرات والمهارات وزيادة فرص المشاركة في تفعيلها في التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الابداع.

وتقسم الإدارة على أنواع عدة يمكن إيجازها بالآتي:

١- الإدارة التربوية:

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من العمليات والخطط التنفيذية التي تتم من طريق العمل التعاوني بين القائمين على الإدارة والعاملين في المؤسسة التربوية لتوفير بيئة فكرية ناجعة تتسم بالعمل الدؤوب والمنظم، لتحقيق الأهداف وتذليل العقبات وتكييف المشكلات بطرائق علمية داخل المؤسسات التربوية.

ويعرفها (حامد، ٢٠١٦: ٢٤)، بأنها تنظيم لجهود العاملين وتنسيق واضح لتنمية الفرد في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته.

١- الإدارة التعليمية:

وهي مجموعة من العمليات والأنظمة المتداخلة فيما بينها والتي يتبعها العاملون في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف العامة والأهداف القومية بكفاءة وفاعلية عالية من طريق ترجمة السياسات التربوية العامة إلى أهداف وخطط وتوجيه الموارد البشرية والمادية. فهي أداة للسيطرة على العمليات والمواقف التعليمية وتنظيمها وتخطيطها وتقويمها. للوصول إلى تحقيق الأهداف بأفضل النتائج.

٢- الإدارة الاستراتيجية:

وتعد إحدى أنواع الإدارة وتتمثل بالنظر إلى المؤسسات التربوية كوحدة متكاملة يكمل بعضها الآخر فهي تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة التربوية وتحليلها بطرائق علمية حديثة، واستخدام الأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها رفع كفاءة هذه المؤسسات وتحسين المخرجات على المدى الطويل. والاستفادة من الامكانيات والموارد البشرية والمادية، وعدم هدرها. إذ إن الحاجة لها تزداد كلما زادت سرعة وديناميكية المتغيرات التكنولوجية أو السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية. سواء كان ذلك على مستوى القطاع العام أو الخاص (عشماوي، ٢٠١٤: ١٦).

٣- الإدارة المدرسية:

ويمكن أن نعرفها: بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية على وفق السياسات والاستراتيجيات الموضوعية من لدن القائمين على المؤسسات التربوية، فهي ترجمة حقيقية لهذه السياسات تهدف إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي لتحقيق الأهداف الموضوعية وتقديم كل ما من شأنه رفع مستوى كفاءة العاملين والمتعلمين على حد سواء من طريق تظافر جهود العاملين من إداريين وتربويين وفنيين لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.

وهذا يعني إن الإدارة المدرسية: عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير التعليم. (العرنوسي وآخرون، ٢٠٠٨: ١٤)

ذلك لأن وظيفة الإدارة المدرسية لم تعد تنحصر بتطبيق الأنظمة والقوانين الصادرة عن الجهات العليا، بل أصبحت مؤسسة توفر الامكانيات والظروف كافة التي من شأنها مساعدة المتعلم على النمو المعرفي والفكري، إذ أصبح محورها الرئيس الاهتمام بالمخرجات التعليمية وزيادة كفاءتها مما يسهم في تطور المجتمع وبنائه.

ثالثاً: خصائص المدير الإداري: ويمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

- ١- يركز على تنفيذ الأوامر والقوانين الصادرة عن الجهات العليا.
- ٢- يستمد سلطته من السياسات والأوامر الرسمية.
- ٣- لا يؤمن بالتغيير والتجديد في الأساليب والأفكار والرؤى في معالجة المشكلات.
- ٤- يعتمد طرائق التفكير التقليدية في تحليل المواقف وتسيير أمور المؤسسة.
- ٥- يركز اهتمامه على إنجاز العمل وإدارة شؤون المؤسسة.
- ٦- اهتمامه بالحفاظ على ما تم إنجازه من عمل من دون السعي إلى تطويره.
- ٧- يهتم بالنتائج ولا يعير أهمية كبيرة للنشاطات.
- ٨- تحقيق الأهداف بأساليب تقليدية من دون التطلع إلى التغيير والتطوير.
- ٩- الاعتماد على العاملين للقيام بالمهام والأنشطة مستعينا بالسلطة الممنوحة إليه من دون مشاركتهم في ذلك.
- ١٠- متابعة تطور المؤسسة من طريق التقارير الدورية إذ تعد مصدر معلوماته الرئيسية.

مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية
 الإدارة التربوية وسبل نجاحها من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في
 جامعة بابل
 مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية الأساسية – جامعة بابل

المحور الثاني: سبل نجاح الإدارة

أولاً:

أ- القيادة / المفهوم / الوظيفة

ب- أنماط القيادة

ج- خصائص القائد التربوي

ثانياً: التخطيط الإداري:

ثالثاً: تنظيم بيئة العمل

أ- القيادة: تمثل القيادة ركناً أساسياً لنجاح الإدارة بأنماطها وأشكالها كافة، لكونها عملية نسبية، ذلك أن الفرد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر. مما يفرض عليه دوراً معيناً سواء أكان إدارياً، أم قيادياً ولذا تعرّف القيادة، بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك من طريق تملكه لزاماً للمواقف واختلاطه بأفراد الجماعة. (منير، ١٤١: ٢٠١٠)، وهذا يعني إن مفهوم القيادة أكثر عمقاً وأوسع شمولاً من مفهوم الإدارة، ذلك لأن رجل القيادة يستمد مكانته ونفوذه من احترام العاملين معه ومن مدى قدرته على التأثير فيهم بعيداً عن القانون وقواعد التنظيم، لإيمانهم الواسع والمطلق بقدرته على حل المشكلات التي تعترضهم فضلاً عن رؤيته غير المحدودة وإمكانياته بتهيئة العاملين معه نفسياً لتطوير العمل التربوي طواعيةً.

فالقيادة التربوية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية من طريق تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتبصير العاملين بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم للوصول بهم إلى أقصى درجات التميز، فضلاً عن إيمانها المطلق بالتغيير والتجديد في الأفكار والمشاريع التي تخدم المؤسسة التربوية وتسهم بتحقيق أهدافها وتطويرها. (الطائي، ٢٠٢٠: ٦٤)

ب- أنماط القيادة: مما لا شك فيه إنّ مفهوم القيادة شأنه شأن أي مفهوم آخر لا يمكن أن يحدد بنمط وأسلوب معينين وإنما يتعدد نتيجة لتعدد الشخصيات التي تتسلم القيادة، وهذا يعني إن هذه الأنماط تتحدد برؤية الشخص ذاته، فضلاً عن خلفيته المعرفية وإمكاناته وقدراته العقلية ورؤيته الخاصة لهذا المفهوم، لذا فإن أنماط القيادة التربوية على وفق المفاهيم الحديثة يمكن أن تحدد بالآتي:

١- القيادة الديمقراطية (الإقناعية): ويعتمد هذا النوع من القيادة قدرة القائد في التأثير في العاملين معه من طريق ما يتبعه من أساليب وما يبتكره من طرائق تجعله قريباً من العاملين معه وهذا يعني قدرته على اقناعهم بخططه وأهدافه، من دون الاستبداد بالرأي وإنما بالتشاور معهم وتقبل

وجهات نظرهم واحترامها. فضلاً عن تشجيعهم على تطوير عملهم وتوفير الامكانيات كافة التي تسهم في تحقيق الأهداف والبرامج الموضوعية.

٢- القيادة الدكتاتورية (الاستبدادي): وهو النمط الذي يفرض فيه القائد آراءه على العاملين معه في المؤسسة التربوية محاولاً فيه ممارسة سلطته، والاستبداد باستخدام أساليب وطرائق ملتوية. إذ يعد نفسه مصدر المعلومات والمعارف الوحيد داخل المؤسسة، لذا فإن قراراته تتصف بعدم الاتزان والمسؤولية، لكونها لا تنبع من معرفة ودراية حقيقية إنما من ميوله الشخصية، ومحاولاته لإرضاء الآخرين فيتسم أسلوبه بالقمع والتهديد ومصادرة الأفكار، وعدم القدرة على دعم العاملين. مما يجعلهم يفقدون الثقة بذواتهم ومن ثم بالمؤسسة التربوية. وهذا ما ينعكس على أدائهم الوظيفي فضلاً عما يعدون من مخرجات، لأنهم وببساطة مقودون غير قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة بحرية نتيجة الخوف من طرح افكارهم في التغيير والتجديد وتحقيق لأهداف على وفق خطط منظمة، لخوفهم من القائد لكونه يتعامل بأساليب مزاجية بعيدة عن التخطيط المدروس والمنظم، مما يؤدي إلى فشل تحقيق الأهداف ومن ثم فشل المؤسسة في تأدية رسالتها.

٣- القيادة الفوضوية (المتسببة): ينماز هذا النمط من القيادة بإعطاء حرية مطلقة للعاملين داخل المؤسسة التربوية، فيكون المناخ السائد فوضوياً، والقائد شخص محايد لا يشارك بحد أدنى من المشاركة كما انه لا يظهر الاستعداد للتعاون مع العاملين معه، فضلاً عن تعليقاته السطحية عن مجرى العمل. وعدم قدرته على تنظيم الأفكار والأهداف.

إذ يسمح للعاملين باختيار الطرائق والأساليب التي تتناسب مع ميولهم بغض النظر عن مدى ملاءمتها لأهداف المؤسسة وخططها مما ينعكس سلباً على مخرجاتها التعليمية. (رضوان، ٢٠٠٢: ٨٩)

٤- القيادة التجاهلية: ويجمع هذا النمط بين النمط الفوضوي والتسلطي، إذ نجد فيه القائد يقود مؤسسته التربوية من دون تخطيط أو تنظيم ، فضلاً عن اتباع أساليب وطرائق تقليدية في إدارة المؤسسة بطريقة تسلطية فوضوية لا تخضع لقرارات عقلانية وإنما قرارات انفعالية غالباً ما تكون وليدة اللحظة مما ينعكس سلباً على أداء العاملين معه فتجده تارة يتعامل بحزم وشدة وتارة يترك لهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات واختيار

الاساليب والطرائق بصورة عشوائية غير مبنية على اسس علمية رصينة وإنما تخضع في كثير من الأحيان لميولهم النفسية والعاطفية والتي قد لا تتماشى مع رؤى المؤسسة التربوية.

ومن طريق ما سبق يتضح أنّ القائد هو الحجر الأساس لنجاح العملية الإدارية داخل المؤسسة لقدرته على التأثير في الآخرين وتعديل سلوكهم بما يتلاءم مع أهدافها وخططها لذا يجب اختياره بعناية فائقة لاسيما إذا ما أردنا تحقيق الأهداف وتحسين المخرجات لزيادة الكفاءة للعاملين والمتعلمين على حد سواء.

ج- **خصائص القائد التربوي:** لما كانت القيادة التربوية تهدف إلى تطوير كفاءة العاملين داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف والخطط الموضوعية، فضلاً عن تحسين المخرجات بأفضل الطرائق والأساليب وبأقل التكاليف والجهد، كان لزاماً أن يتصف من يقوم بحمل هذه المسؤولية بالعديد من الموصفات والخصائص التي تؤهله لهذا المنصب. لاسيما إن القيادة تتمثل بقدرة القائد على التأثير في أفراد مؤسسته من طريق شخصيته وأسلوبه، مما يجعلهم قادرين على التفاعل الايجابي معه ويدفعهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم من دون اللجوء إلى الأوامر الإدارية والرسمية مما يتيح خلق جو تعاوني تشاركي يسود فيه الاحترام المتبادل والتفاني في العمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق اعلى مستويات النجاح والتميز. (الطائي، ٢٠٢٠: ٢٣٣٤)

ويمكن تلخيص أهم الموصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي بالآتي:

١- أن يكون قوي الشخصية قادراً على التأثير في سلوك الآخرين بطريقة ايجابية من طريق تحليله بالأمانة والشجاعة والصدق والإخلاص.

٢- يركز على القيادات العليا للبحث عن أفضل السبل التي من شأنها رفع مستوى كفاءة مؤسسته.

٣- أن يمتلك مؤهلاً علمياً اكااديمياً يتيح له طرح الأفكار وتبني الرؤى الجديدة.

٤- مؤمن بالتغيير والتجديد لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المعرفي الهائل.

٥- الثقة بالعاملين معه والإيمان بأفكارهم والسعي إلى تطوير قدراتهم المعرفية والاكاديمية، لحل المشكلات.

٦- تأكيده وحرصه على التنمية المستدامة للموارد البشرية والمادية والمعرفية.

٧- تعزيز الأنشطة وخلق بيئة داعمة للعاملين تشعرهم بالانتماء للمؤسسة.

٨- تشجيع العمل التعاوني وإنجاز العمل من طريق مجاميع وفرق تعاونية والابتعاد عن التحيز لمجموعة من دون أخرى.

٩- الإيمان بمبدأ الثواب والعقاب، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين داخل المؤسسة لتشجيعهم على الإنجاز واستثمار أوقات العمل.

١٠- أن يتصف بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والمنطقي وسعة الأفق وسداد الرأي وامتداد التفكير.

١١- " الاهتمام بالعاملين معه وأن يكون قادراً على تطوير نموهم سلوكياً وشخصياً من طريق بث الرغبة فيهم لتطوير أنفسهم". (العمامرة، ٢٠١٢: ١٠١)

ثانياً: التخطيط الإداري: ويعد أحد المقومات الفاعلة في نجاح الإدارة التربوية، لأنه يتمثل بقدرة القائد على التنظيم الواضح لخطة عمل المؤسسة بدءاً بوضع الأهداف وانتهاءً بتحديد الإجراءات الضرورية لتحقيقها، في مستوياتها التنظيمية كافة، على وفق أسس علمية وأكاديمية تضمن نجاح المؤسسة وتطورها، من طريق بلورة الحقائق والمعلومات، فضلاً عن وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات، وتحديد الإجراءات والقواعد والميزانية اللازمة، وترجمتها على شكل برامج محددة بفترات زمنية، لتنفيذها وتحقيق الأهداف المبتغاة منها.

ثالثاً: تنظيم بيئة العمل: تعد بيئة العمل إحدى أهم المقومات التي يجب على الإدارة الاهتمام بها، والحرص على توفير كل ما يضمن استقرارها ونموها، لأثرها الفاعل والواضح في العاملين فيها جميعاً، ذلك لأن الإنسان وبحسب علماء النفس يحب بفطرته المكان الذي يمكث فيه طويلاً لاسيما إذا ما توافرت فيه وسائل الراحة وال جذب الجيد مما يجعل آثاره تنعكس على شخصيته وادائه. (الطائي، ٢٠٢٠: ٢٣٣٧)

ومن ثم ما يطلب منه من واجبات لشعوره بالانتماء للمؤسسة وهذا يعني سعيه لتطويرها من طريق توظيفه لكل ما يملك من خبرات وعلوم ومعارف لتحقيق أهدافها. وهذا يعني أن قدرة الإدارة على تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم، فضلاً عن توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة والبنى التحتية الملائمة للخطط الموضوعية، والاهتمام بتوفير كل ما يلزم العاملين داخل المؤسسات التربوية من طرائق واستراتيجيات، سيسهم بتنظيم بيئة العمل ومن ثم تطويرها وزيادة كفاءة العاملين بها، مما ينعكس بشكل واضح على مخرجاتها.

ويمكن مما سبق تحديد سبل نجاح الإدارة التربوية الفاعلة بالنقاط الآتية:

- ١- القدرة على التنظيم والتخطيط الواضح على وفق اسس علمية واكاديمية لتنظيم عمل المؤسسة.
- ٢- تحمل المسؤولية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للبحث عن حلول موضوعية لها، فضلاً عن تحديد المشكلات بأسلوب علمي معرفي.
- ٣- بناء جسور من المودة والاحترام مع العاملين داخل المؤسسة التربوية للتأثير فيهم تأثيراً ايجابياً ينعكس بطريقة أو بأخرى على ادائهم الوظيفي لشعورهم بالامتنان والرضا تجاه الإدارة.
- ٤- فهم أبعاد الإدارة والاحاطة بمجال الاختصاص لرسم سياسة واضحة لقيادة المؤسسة لبر الأمان.
- ٥- تعزيز المواقف التي تخدم تحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات العاملين داخل المؤسسة التربوية.
- ٦- رفد العاملين بكل ما هو جديد من علوم ومعارف وزجهم في الدورات والندوات العلمية كل بحسب اختصاصه لمواكبة التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي.
- ٧- الإيمان بالتغيير والتجديد في الأفكار والرؤى لاسيما تلك التي تخدم مصالح وأهداف المؤسسة.
- ٨- توفير بيئة داعمة للمؤسسة التربوية من طريق استثمار البيئة المحيطة لاسيما تلك التي من شأنها رفد المؤسسات التربوية بكل ما من شأنه الاسهام بتطويرها وتطوير مخرجاتها.
- ٩- بناء جسور ثقة مع المؤسسات كافة لتسهيل عمل المؤسسة التربوية.
- ١٠- الاعتماد على القياس والتقويم والتقييم لمراحل العمل كافة لتحقيق الأهداف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.
- ١١- تعديل الخطط والبرامج بما يتلاءم مع السياسات المعتمدة من لدن الجهات العليا وبما يتناسب مع التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي لمواكبة الحداثة والتطور في تقصيلاتها كلها.
- ١٢- التواصل مع العاملين وحل مشكلاتهم والعمل بروح الفريق الواحد لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية.

ت - الدراسات السابقة:

- دراسة سليم: (٢٠٠٥)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ورصد تطبيق النمط الإداري في مدارس المحافظة فضلاً عن التعرف على هذا النمط وامكانيته في الإصلاح في ظل التغير النوعي والكمي في البيئة، وقد هدفت الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

هل هناك اختلاف بين مديري مدارس المحافظة في غزة بدرجة ممارستهم الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، أما عينة البحث فقد تألفت من مديري ومديرات المدارس الحكومية جميعاً في محافظة غزة وعددهم، (١٢٨)، في العام الدراسي (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥)، إما أداة البحث فقد كانت الاستبانة التي اشتملت على (٦٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي:

أ - مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

ب - اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الاستراتيجية.

ت - ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها، إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، في حين كان واقع الإدارة المدرسية، في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة (٨٤,٤). كما أشارت الدراسة لعدم وجود فروق دالة احصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. في حين أثبتت الدراسة وجود فروق دالة احصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية وقد أوصى الباحث بـ:

١ - حاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي واعتيادي داخل المدرسة.

٢ - ضرورة اعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

٣- ضرورة التنسيق بين كل من الإدارة المركزية، والإدارات المدرسية.

- دراسة رجب (٢٠٠٦)، فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة الإدارية ودورها الفاعل في تنمية القيم والعلاقات الانسانية من طريق عملية الإشراف، كما هدفت إلى التعرف على الطرائق الإشرافية الفاعلة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، مستعينةً بالاستبانة كأداة للدراسة، إذ طبقت الباحثة الاستبانتين على عينة عشوائية مختارة من مدارس البحرين الابتدائية الحكومية جميعاً بواقع (٢٠٠)، استبانة للمعلم و(٤٠)، استبانة للمدير المساعد، توصلت من طريقها إلى جملة من النتائج أبرزها:

١- لا توجد ممارسات تمارس بدرجة معدومة، وهذا يدل على أن المهام الإنسانية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهام الأخرى.

٢- يجب على المدير أن يراعي القيم والعلاقات الانسانية أثناء تعامله مع المرؤوسين من طريق عملية الإشراف لأثرها الواضح في تحقيق الأهداف والحصول على أبرز النتائج.

٣- دراسة الصالحي: (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث الدولية بحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المقابلة الشخصية مع كبار المسؤولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث وعددهم (٢٠ مسؤولاً). واستبانة وزعت على مديري ومديرات المدارس جميعاً البالغ عددهم (١٧٤)، مديراً ومديرة، أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

١- وجود تشابه بين الإدارة الفاعلة، وإدارة الجودة الشاملة، لأن كل منهما يعتمد القيادة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات.

٢- تفويض السلطة وتشجيع الابتكار والإبداع.

٣- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير كفايات مديري المدارس والمراقبين والمشرفين، والمعلمين لتطبيق مدخل الجودة الشاملة وتحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية وحل المشكلات واتخاذ القرارات من طريق حلقات الجودة.

أما أهم الصعوبات التي توجه مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة في مجالات: القيادة، التخطيط، التنظيم، التدريب والرقابة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة. فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٥) تعزى إلى متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخدمة أو عدد الدورات التدريبية، في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للإدارة المدرسية بشكل عام. كما لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (٠,٥) في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير نوع المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة، بدعم الإدارة العليا واقناعها والزامها بنشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة.

- دراسة شحادة: (٢٠٠٨)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى

الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى ايجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين والأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أما عينة البحث فقد تألفت من (٤٠٠ عضواً)، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بنسبة (٢٦,٤%) من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها، أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، إذ وصلت نسبته إلى (٥٧,٢%)، يليه النمط الدكتاتوري، بنسبة (٥٥%)، ثم النمط النسبي ونسبته (٥٣,٢%).

أما فيما يتعلق بأنماط الاتصال فأن نمط الاتصال من طريق الرموز والحركات والتعبيرات هو الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بنسبة (٦١,٦%)، يليه الاتصال الشفهي بنسبة (٥٨%)، ثم الكتابي بنسبة (٥٣,٢%).

-الموازنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١- إن الدراسات السابقة جميعها تناولت بالبحث موضوع الإدارة في المجال التربوي بمجالات مختلفة وذلك لإسهامها الفاعل في تطوير العملية التربوية. ودورها في تحقيق الأهداف والتغلب على المعوقات إذا ما طبقت على وفق معايير محددة. بينما تفردت الدراسة الحالية لمعرفة مفهوم الإدارة وسبل نجاحها من وجهة متخصصي طرائق التدريس في جامعة بابل.

٢- يعد المنهج الوصفي هو المنهج المتبع في الدراسات السابقة جميعها، فضلاً عن الدراسة الحالية التي اتبعت المنهج الوصفي لكونه الأنسب للدراسة.

٣- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الأداة التي تم استخدامها إلا وهي الاستبانة.

٤- اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة فمنها ما طبق في فلسطين كدراسة الصالحي (٢٠٠٣)، في وكالة الغوث بغزة، ودراسة عساف (٢٠٠٥)، ودراسة شحادة (٢٠٠٨)، ومنها ما طبق في البحرين، كدراسة رجب (٢٠٠٦)، أما الدراسة الحالية فقد تم تطبيقها في العراق/ جامعة بابل (٢٠٢٤).

٥- اختلف مجتمع البحث في الدراسات السابقة فمنها ما طبق على الجامعات ومنها ما طبق على المدارس أما الدراسة الحالية فقد طبقت في جامعة بابل.

٦- توصلت الدراسات السابقة جميعها إلى أهمية الإدارة ومفاهيمها ودورها في نجاح المؤسسة، فضلاً عن أنّ القيادة والتواصل بين المدير ومرؤوسيه له أثر واضح في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، أما نتائج الدراسة الحالية فسنوردها في الفصل الرابع.

الفصل الثالث:

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة والباحث لغرض تحقيق أهداف البحث مفصلة بالآتي:

أولاً: منهج البحث: بما أن البحث يهدف إلى الإدارة التربوية وسبل نجاحها من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في جامعة بابل، فقد اعتمدت الباحثة والباحث المنهج الوصفي لكونه الأنسب لهذه الدراسة، إذ يعرف بأنه: تشخيص الظواهر وتحليلها علمياً، وطرحها كميّاً برموز لغوية ورياضية، تمكّنا من تفسيرها ووصفها بطرائق أكاديمية لتحديد ما ووضع الحلول المناسبة لها.

ثانياً: مجتمع الدراسة تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في قسم اللغة العربية في كليات (التربية الأساسية - التربية للعلوم الإنسانية - العلوم الإسلامية)، للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤)، وبذلك يتكون المجتمع الإحصائي من (١٠٠) تدريسي وتدرّسية موزعين بحسب الجنس.

ثالثاً: عينة البحث: هي مجموعة وحدات يقوم الباحث باختيارها بطرائق علمية احصائية لتمثل المجتمع موضوع الدراسة، وبما يمكنه من تعميم النتائج، وقد عمدت الباحثة والباحث الى شمول

مجتمع البحث كله في موضوع الدراسة الحالي، إذ تألفت عينة البحث من (١٠٠) تدريسي وتدرسية وبواقع (٥٠) ذكراً، و(٥٠) انثى، لحيادية متغير الجنس. رابعاً: أداة البحث: اختيرت الاستبانة أداة للبحث لكونها؛ الأنسب لهذا نوع من أنواع الدراسة إذ يمكن بواسطتها جمع البيانات وتحليلها، وقد روعي في إعدادها البساطة والوضوح فضلاً عن صياغتها بعبارات مفهومة، يتم التأشير عليها بعلامة (√) تحت البديل الذي ينطبق على المستجيب مع التأكيد على سريتها، لكونها لغرض البحث العلمي. خامساً: بناء أداة البحث: اطلعت الباحثة والباحث على مجموعة من الأدبيات السابقة ذات العلاقة، ثم صاغت فقرات أداة البحث، وفيما يأتي تفصيل لخطوات إعداد الاستبيان:

١- تحديد محاور المشكلات الرئيسة الخاصة بالاستبيان، في ثلاثة محاور تناولت أهم سبل نجاح الإدارة.

١- تحديد درجة توظيف كل فقرة بالإجابة عن أحد الاختيارات من بين البدائل الخمسة، وهي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

٢- تحديد عدد فقرات الاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس بحسب المحاور ب (٤١) فقرة. سادساً: صدق الاستبانة يعد من الشروط الواجب توافرها في أداة البحث لكونه يحدد فيما إذا كانت الأداة تقيس ما وضعت من أجله فضلاً عن اتساق فقراتها وملاءمتها مع الهدف الرئيس للبحث، ويعد الصدق الظاهري من أكثر أنواع الصدق التي يتم اعتمادها في هذا المجال، ولتحقيقه تم عرض الاستبانة بمحاورها الثلاثة ومؤشراتها على (عشرة)، من المحكمين الأكاديميين ملحق رقم (١).

سابعاً: ثبات أداة البحث:

يمثل الثبات عنصراً رئيساً من الخصائص السايكومترية المهمة للمتغيرات، والتي يجب على الباحث التأكد منها. لذا طبقت الباحثة والباحث الأداة، على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) تدريسياً واستخرجت ثبات الاداة بطريقة الفاكرونباخ إذ بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٧)، وهو معامل ثبات جيد جداً إذ يرى متخصصو القياس والتقويم ان قيمة معامل الثبات مقبولة إذا كانت قيمتها (٠,٧٠) فما فوق.

ثامناً: تطبيق الأداة: بعد الانتهاء من اعداد الاستبانة وعرضها على الخبراء للتأكد من صدقها وثباتها واعدادها بشكل نهائي، اجرت الباحثة والباحث تطبيقهما على أفراد العينة المؤلفة من (١٠٠) تدريسي وتدرسية.

تاسعاً: تحقيقاً لأهداف البحث الحالي اعتمدت الباحثة والباحث الوسائل الاحصائية الآتية:

١- الوسط المرجح: لترتيب فقرات الاستبانة ومعرفة جوانب القوة والضعف في كل مجال.

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{1 \times 5 + 2 \times 4 + 3 \times 3 + 4 \times 2 + 5 \times 1}{5}$$

مج ت

ت ١ = تكرار الإجابة على البعد الأول من مقياس الإجابة.

ت ٢ = تكرار الإجابة على البعد الثاني من مقياس الإجابة.

ت ٣ = تكرار الإجابة على البعد الثالث من مقياس الإجابة.

ت ٤ = تكرار الإجابة على البعد الرابع من مقياس الإجابة.

ت ٥ = تكرار الإجابة على البعد الخامس من مقياس الإجابة

مج ت = مجموع تكرارات الإجابة للبدائل الخمس.

٢- الوزن المئوي: ويستعمل لبيان القيمة النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة لترتيبها بشكل عام

وتفسير النتائج

$$٣- \text{معادلة الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط المرجح} \times 100}{\text{الدرجة القصوى}^*}$$

الدرجة القصوى *

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي توصلت إليها الباحثة فضلاً عن الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات ، وتحليل النتائج وتفسيرها احتسبت الباحثة تكرارات الإجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة على وفق الأبعاد الخمسة واستخرجت قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي ، وقد اعتمدت الباحثة متوسط درجات المقياس الخماسي البعد (٣) معياراً للفصل بين جانبي القوة والضعف لفقرات * واعتبار كل فقرة حصلت على وسط مرجح (٣) وزون مئوي (٦٠) فأكثر في جانب القوة وكل فقرة حصلت على وسط مرجح أقل من (٣) وزون مئوي (٦٠) في جانب الضعف .

أولاً: عرض النتائج

بعد اجراء العمليات الحسابية حصلت الباحثة على النتائج الآتية:

* الدرجة القصوى: هي أعلى درجة في المقياس الخماسي وهي (٥).

١ - النتائج الكلية

استخرجت الباحثة والباحث الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات الاستبانة الثلاثة فحصلت على النتائج الآتية:

جدول (١)

نتائج الاستبانة الكلية

رقم الفقرة	المحور	مرتبة الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الحكم
١	القيادة	١	٣,٣٦٣٨	٦٧,٢٨	محقق
٢	التخطيط الإداري	٢	٣,٣٦٣٣	٦٧,٢٧	محقق
٣	تنظيم بيئة العمل	٣	٣,٢٥	٦٥	محقق

يلحظ من جدول (١) أن المجالات جميعها متحققة فقد حصل المجال (القيادة) على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٣,٣٦٣٨) وبوزن مئوي (٦٧,٢٨)، بنما حصل مجال (التخطيط الإداري)، على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٣,٣٦٣٣) ووزن مئوي (٦٧,٢٧)، كما حصل مجال (تنظيم بيئة العمل)، على المرتبة الثالثة بوسط مرجح (٣,٢٥) ووزن مئوي (٦٥) وهذا يعني أن تحقق هذه المجالات يعني دليل الإدارة الجيدة والفاعلة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر متخصصي الطرائق.

٢ - النتائج المفصلة

أ- نتائج مجال القيادة:

بعد اجراء العمليات الحسابية توصلت الباحثة والباحث الى النتائج الآتية كما موضحة في

جدول (٢).

جدول (٢)

نتائج مجال القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	مرتبة الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الحكم
١	التأكيد على دقة المواعيد والالتزام بتاريخها المحددة	١٢	٣,٥٣	٧٠,٦	محقق
٢	تطوير قدرات العاملين وتدريبهم على مفاهيم القيادة.	٨	٣,٥٨	٧١,٦	محقق
٣	حل المشكلات بطرائق علمية وأكاديمية	١٣	٢,٨٥	٥٧	غير محقق
٤	الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين الصادرة من الجهات العليا	٤	٣,٧٦	٧٥,٢	محقق
٥	تلبية احتياجات العاملين لاسيما تلك التي تسهم بزيادة فاعلية العمل	١٧	٢,٤٨	٤٩,٦	غير محقق
٦	ترسيخ روح الولاء للمجتمع والانتماء للمؤسسة التربوية	١٨	٢,٤٦	٤٩,٢	غير محقق
٧	مناقشة الأفكار الجديدة التي تزيد من تطوير قدرات العاملين في المؤسسات التربوية	١٠,٥	٣,٥٧	٧١,٤	محقق
٨	ايجاد القيادات والقادة في المجتمع	٢	٤	٨٠	محقق
٩	العمل بروح الفريق الواحد من طريق اشراك الجميع بأعمال تعاونية	٥	٣,٦٥	٧٣	محقق
١٠	احترام وجهات النظر المختلفة	١٤	٢,٨٣	٥٦,٦	غير محقق
١١	المرونة والحكمة في التعامل مع العاملين	٨	٣,٥٨	٧١,٦	محقق
١٢	معاملة الجميع بعدالة وعدم الانحياز لطرف من دون آخر	١٦	٢,٧١	٥٤,٢	غير محقق
١٣	تسهيل عملية التواصل بين القائد ومروسيه والقدرة على تكوين علاقة ايجابية معهم	٦	٣,٦	٧٢	محقق
١٤	توفير التغذية الراجعة للعاملين داخل المؤسسة التربوية لاسيما فيما يتعلق بالأمور الإدارية	٣	٣,٨٥	٧٧	محقق
١٥	الابتكار والإبداع في طرح المواضيع ومعالجة المشاريع	١٥	٢,٨	٥٦	غير محقق
١٦	النضج العقلي والاتزان العاطفي والشخصي	١٠,٥	٣,٥٧	٧١,٤	محقق
١٧	الايمان بالتغيير والحدثة في إدارة المؤسسة	٨	٣,٥٨	٧١,٦	محقق
١٨	استخدام النفوذ المستمد من قدرة التأثير في الأفراد للتعاون والعمل المشترك	١	٤,١٥	٨٣	محقق

يلحظ من جدول (٢) أن مجال القيادة قد حقق (١٢) مؤشراً بينما لم يحقق (٦) مؤشرات ، فقد جاء المؤشر (استخدام النفوذ المستمد من قدرة التأثير في الأفراد للتعاون والعمل المشترك) بالمرتبة الأولى بوسط مرجح (٤,١٥) ووزن مئوي (٨٣) ، وقد جاء المؤشر (ايجاد القيادات والقادة في المجتمع) بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (٤) ووزن مئوي (٨٠) ، وقد جاء المؤشر (توفير التغذية الراجعة للعاملين داخل المؤسسة التربوية لاسيما فيما يتعلق بالأمور الإدارية) بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (٣,٨٥) ووزن مئوي (٧٧) ، وقد جاء المؤشر (الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين الصادرة من الجهات العليا) بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (٣,٧٦) ووزن مئوي (٧٥,٢)، كما جاء المؤشر (العمل بروح الفريق الواحد من طريق اشراك الجميع بأعمال تعاونية)

بالمرتبة الخامسة بوسط مرجح (٣,٦٥) ووزن مؤوي (٧٣)، فقد جاء المؤشر (تسهيل عملية التواصل بين القائد ومرؤوسيه والقدرة على تكوين علاقة ايجابية معهم) بالمرتبة السادسة بوسط مرجح (٣,٦) ووزن مؤوي (٧٢)، وقد حصلت المؤشرات (تطوير قدرات العاملين وتدريبهم على مفاهيم القيادة.) و (المرونة والحكمة في التعامل مع العاملين) و (الايمان بالتغيير والحدثة في إدارة المؤسسة) على المرتبة الثامنة بوسط مرجح (٣,٥٨) ووزن مؤوي (٧١,٦)، وقد جاء المؤشران (النضج العقلي والاتزان العاطفي والشخصي) و (مناقشة الأفكار الجديدة التي تزيد من تطوير قدرات العاملين في المؤسسات التربوية) بالمرتبة العاشرة بوسط مرجح (٣,٥٧) ووزن مؤوي (٧١,٤)، كما قد جاء المؤشر (التأكيد على دقة المواعيد والالتزام بتواريخها المحددة) بالمرتبة الثانية عشرة بوسط مرجح (٣,٥٣) ووزن مؤوي (٧٠,٦)، وقد جاء المؤشر (حل المشكلات بطرائق علمية واكاديمية) بالمرتبة الثالثة عشرة بوسط مرجح (٢,٨٥) ووزن مؤوي (٥٧)، وقد جاء المؤشر (احترام وجهات النظر المختلفة) بالمرتبة الرابعة عشرة بوسط مرجح (٢,٨٣) ووزن مؤوي (٥٦,٦)، وقد جاء المؤشر (الابتكار والإبداع في طرح المواضيع ومعالجة المشاريع) بالمرتبة الخامسة عشرة بوسط مرجح (٢,٨) ووزن مؤوي (٥٦)، وقد جاء المؤشر (معاملة الجميع بعدالة وعدم الانحياز لطرف دون آخر) بالمرتبة السادسة عشرة بوسط مرجح (٢,٧١) ووزن مؤوي (٥٤,٢)، وقد جاء المؤشر (تلبية احتياجات العاملين لاسيما تلك التي تسهم بزيادة فاعلية العمل) بالمرتبة السابعة عشرة بوسط مرجح (٢,٤٨) ووزن مؤوي (٤٩,٦)، وقد جاء المؤشر (ترسيخ روح الولاء للمجتمع والانتماء للمؤسسة التربوية) بالمرتبة الثامنة عشرة بوسط مرجح (٢,٤٦) ووزن مؤوي (٤٩,٢).

ب- نتائج مجال التخطيط الاداري

نتائج مجال التخطيط الإداري:

بعد اجراء العمليات الحسابية توصلت الباحثة والباحث الى النتائج الاتية كما موضحة في

جدول (٣).

جدول (٣)

نتائج مجال التخطيط الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	مرتبة الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الحكم
١	التخطيط الواضح لسياسة المؤسسة ووضع الأهداف مع سقف زمني محدد لإنجازها.	٨	٣,٦٢	٧٢,٤	محقق
٢	توفير التخطيط التنظيمي لشؤون المؤسسة لإدارة العمليات التعليمية بجودة عالية	٢	٣,٨٨	٧٧,٦	محقق
٣	التخطيط الواضح لإدارة الموارد المادية بكفاءة عالية	١١	٢,٥	٥٠	غير محقق
٤	اشباع رغبات الأفراد من طريق التخطيط لبناء اسس اجتماعية جديدة تتلاءم والتطور المعرفي والعلمي في مجالات الحياة المختلفة	٦,٥	٣,٦٥	٧٣	محقق
٥	التخطيط للأنشطة والمشاريع المحفزة على الإبداع والابتكار ودعمها	٥	٣,٦٧	٧٣,٤	محقق
٦	اعداد برامج تسهم في رفع مستوى العاملين والمتعلمين داخل المؤسسات التربوية	١٠	٢,٦٢	٥٢,٤	غير محقق
٧	توفير الاعتمادات المالية ومصادر تمويلها لتوفير متطلبات المؤسسة	٦,٥	٣,٦٥	٧٣	محقق
٨	وضع الخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية	٤	٣,٨١	٧٦,٢	محقق
٩	الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة عند تخطيط السياسة العامة للمؤسسة	٣	٣,٨٢	٧٦,٤	محقق
١٠	التنظيم والإشراف الفني من طريق التخطيط لعقد اللقاءات والندوات للعاملين داخل المؤسسة	١	٣,٩٥	٧٩	محقق
١١	استخدام اساليب وطرائق علمية أكاديمية لصياغة الأهداف وتحقيقها	١٢	٢,٤٥	٤٩	غير محقق
١٢	رعاية المواهب ودعم المهارات الفردية للعاملين	٩	٢,٧٤	٥٤,٨	غير محقق

يلحظ من جدول (٢) أن مجال التخطيط الإداري قد حقق (٨) مؤشرات بينما لم يحقق (٤) مؤشرات ، فقد جاء المؤشر (التنظيم والإشراف الفني من طريق التخطيط لعقد اللقاءات والندوات للعاملين داخل المؤسسة) بالمرتبة الأولى بوسط مرجح (٣,٩٥) ووزن مئوي (٧٩) ، وقد جاء المؤشر (توفير التخطيط التنظيمي لشؤون المؤسسة لإدارة العمليات التعليمية بجودة عالية) بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (٣,٨٨) ووزن مئوي (٧٧,٦) ، وقد جاء المؤشر (الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة عند تخطيط السياسة العامة للمؤسسة) بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (٣,٨٢) ووزن مئوي (٧٦,٤) ، وقد جاء المؤشر (وضع الخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية) بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (٣,٨١) ووزن مئوي (٧٦,٢) ، كما جاء المؤشر (التخطيط للأنشطة والمشاريع المحفزة على الإبداع والابتكار ودعمها) بالمرتبة الخامسة بوسط مرجح (٣,٦٧) ووزن مئوي (٧٣,٤) ، فقد جاء المؤشران (اشباع رغبات الأفراد من طريق التخطيط لبناء اسس اجتماعية جديدة تتلاءم والتطور المعرفي والعلمي في مجالات الحياة المختلفة) و (توفير

الاعتمادات المالية ومصادرهما لتوفير متطلبات المؤسسة) بالمرتبة السادسة بوسط مرجح (٣,٦٥) ووزن مؤوي (٧٣)، وقد حصل المؤشر (التخطيط الواضح لسياسة المؤسسة ووضع الأهداف مع سقف زمني محدد لإنجازها) على المرتبة الثامنة بوسط مرجح (٣,٦٢) ووزن مؤوي (٧٢,٤)، وقد جاء المؤشر (رعاية المواهب ودعم المهارات الفردية للعاملين) بالمرتبة التاسعة بوسط مرجح (٢,٧٤) ووزن مؤوي (٥٤,٨)، كما قد جاء المؤشر (اعداد برامج تسهم في رفع مستوى العاملين والمتعلمين داخل المؤسسات التربوية) بالمرتبة العاشرة بوسط مرجح (٢,٦٢) ووزن مؤوي (٥٢,٤)، وقد جاء المؤشر (التخطيط الواضح لإدارة الموارد المادية بكفاءة عالية) بالمرتبة الحادية عشرة بوسط مرجح (٢,٥) ووزن مؤوي (٥٠)، وقد جاء المؤشر (استخدام اساليب وطرائق علمية اكااديمية لصياغة الأهداف وتحقيقها) بالمرتبة الثانية عشرة بوسط مرجح (٢,٤٥) ووزن مؤوي (٤٩) .

ت-نتائج مجال تنظيم بيئة العمل

بعد اجراء العمليات الحسابية توصلت الباحثة والباحث الى النتائج الاتية كما موضحة في جدول (٤).

جدول (٤)

رقم الفقرة	الفقرة	مرتبة الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المؤوي	الحكم
١	تحديد المسارات المختلفة للإدارة الرشيدة للموارد الطبيعية	٤	٣,٥٥	٧١	محقق
٢	دمج الاعتبارات البيئية في عمليات صنع القرارات الخاصة بتحسين بيئة العمل	٢	٣,٦٤	٧٢,٨	محقق
٣	الحرص على توفير الامكانات التقنية والمادية كافة لتوفير بيئة داعمة للعاملين داخل المؤسسة	٨	٢,٩٦	٥٩,٢	غير محقق
٤	تحسين مهارات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة التربوية	١١	٢,٥٨	٥١,٦	محقق
٥	التعامل بواقعية مع المشكلات البيئية بشكل ينبع من واقعها	١	٣,٦٨	٧٣,٦	محقق
٦	رسم الأهداف بطريقة منهجية تتلاءم وبيئة العمل	٦	٣,٣٩	٦٧,٨	غير محقق
٧	توطيد العلاقات بين المؤسسة التربوية ومنظمات المجتمع المدني	٣	٣,٥٦	٧١,٢	محقق
٨	خلق بيئة داعمة للعاملين وتحفيزهم على الإبداع	٥	٣,٤٧	٦٩,٤	محقق
٩	المرونة وتقدير العاملين في المؤسسة وتحديد مقومات البيئة على وفق معطيات المكان ومتطلباته	٧	٣,٢٥	٦٥	محقق
١٠	الحرص على توفير كل ما يلزم العاملين في مكان العمل من أثاث مكثبي وتهوية واضاءة وغير ذلك	١٠	٢,٨٢	٥٦,٤	محقق

١١	تعزيز الانتماء لبيئة العمل وخلق بيئة داعمة للإبداع والتغيير	٩	٢,٨٥	٥٧	غير محقق
----	---	---	------	----	-------------

نتائج مجال تنظيم بيئة العمل

يلحظ من جدول (٢) أن مجال تنظيم بيئة العمل قد حقق (٧) مؤشرات بينما لم يحقق (٤) مؤشرات ، فقد جاء المؤشر (التعامل بواقعية مع المشكلات البيئية بشكل ينبع من واقعها) بالمرتبة الأولى بوسط مرجح (٣,٦٨) ووزن مؤوي (٧٣,٦) ، وقد جاء المؤشر (دمج الاعتبارات البيئية في عمليات صنع القرارات الخاصة بتحسين بيئة العمل) بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (٣,٦٤) ووزن مؤوي (٧٢,٨) ، وقد جاء المؤشر (توطيد العلاقات بين المؤسسة التربوية ومنظمات المجتمع المدني) بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (٣,٥٦) ووزن مؤوي (٧١,٢) ، وقد جاء المؤشر (تحديد المسارات المختلفة للإدارة الرشيدة للموارد الطبيعية) بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (٣,٥٥) ووزن مؤوي (٧١) ، كما جاء المؤشر (خلق بيئة داعمة للعاملين وتحفيزهم على الإبداع) بالمرتبة الخامسة بوسط مرجح (٣,٤٧) ووزن مؤوي (٦٩,٤) ، وقد جاء المؤشر (رسم الأهداف بطريقة منهجية تتلاءم وبيئة العمل) بالمرتبة السادسة بوسط مرجح (٣,٣٩) ووزن مؤوي (٦٧,٨) ، وقد جاء المؤشر (المرونة وتقدير العاملين في المؤسسة وتحديد مقومات البيئة على وفق معطيات المكان ومتطلباته) بالمرتبة السابعة بوسط مرجح (٣,٢٥) ووزن مؤوي (٦٥) ، وقد حصل المؤشر (الحرص على توفير الامكانيات التقنية والمادية كافة لتوفير بيئة داعمة للعاملين داخل المؤسسة) على المرتبة الثامنة بوسط مرجح (٢,٩٦) ووزن مؤوي (٥٩,٢) ، وقد جاء المؤشر (تعزيز الانتماء لبيئة العمل وخلق بيئة داعمة للإبداع والتغيير) بالمرتبة التاسعة بوسط مرجح (٢,٨٥) ووزن مؤوي (٥٧) ، كما قد جاء المؤشر (الحرص على توفير كل ما يلزم العاملين في مكان العمل من أثاث مكثبي وتهوية واضاءة وغير ذلك) بالمرتبة العاشرة بوسط مرجح (٢,٨٢) ووزن مؤوي (٥٦,٤) ، وقد جاء المؤشر (تحسين مهارات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة التربوية) بالمرتبة الحادية عشرة بوسط مرجح (٢,٥٨) ووزن مؤوي (٥١,٦) .

ثالثاً: الاستنتاجات

من طريق النتائج التي ذُكرت تستنتج الباحثة والباحث ما يأتي:

- ١- إن القيادة الفاعلة تعد من أهم سبل نجاح الإدارة من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس.

٢- إن التخطيط الإداري المبني على أسس علمية يؤدي إلى إدارة العمليات التعليمية بجودة عالية، من طريق رسم سياسة واضحة، لتحديد الأهداف، وتحقيقها على وفق جدول زمني محدد.

٣- إن العمل الإداري المنظم من طريق اللقاءات الدورية والندوات والإشراف الفني المباشر عليها من لدن الإدارة، له الدور الفاعل في نجاحها في عملها.

٤- إن ضعف رعاية المواهب ودعم المهارات الفردية للعاملين يؤثر في تحقيق الأهداف بطرائق واساليب ابداعية مما ينعكس سلباً على نجاح الإدارة.

٥- إن عدم وجود تخطيط واضح لإدارة الموارد المادية بكفاءة يؤدي إلى فشل عمل الإدارة في هذا الجانب.

٦- إن الانحياز لطرف من دون آخر وعدم معاملة العاملين داخل المؤسسات التربوية بعدالة، يضعف عمل الإدارة ويزيد من شعورهم بعدم الانتماء لها مما يؤدي إلى فشلها وضعف تحقيق أهدافها.

٧- إن عدم توفير ما يلزم العاملين في مكان العمل من أثاث مكثبي وتهوية واضاءة وغير ذلك، ينعكس سلباً على الإدارة لتأثيره في تحقيق الأهداف المخطط لإنجازها في سقف زمني محدد.

٨- إن الحرص على توفير الامكانيات التقنية كافة ومواكبة الحداثة يزيد من فاعلية الإدارة ويسهم في نجاح عملها لإسهامه في خلق بيئة داعمة للعاملين فيها.

رابعاً: التوصيات

١- ضرورة توجيه رؤساء الأقسام في المؤسسات التربوية باستخدام اساليب وطرائق علمية اكااديمية لصياغة الأهداف وتحقيقها.

٢- التأكيد على التخطيط الواضح لإدارة الموارد المادية بكفاءة عالية من طريق توجيه كتب رسمية بذلك.

٣- التشديد من لدن الجهات العليا في المؤسسات التربوية على معاملة العاملين فيها بعدالة وعدم الانحياز لطرف من دون آخر.

٤- ضرورة توفير كل ما يلزم العاملين في مكان العمل من أثاث مكثبي وتهوية واضاءة وغير ذلك.

- ٥- الحرص على مواكبة الحداثة والتطور العلمي والتكنولوجي وتوفير ما يلزم من تقنيات تسهم في زيادة كفاءة المؤسسة التربوية، ومن ثم مخرجاتها والعاملين فيها.
- ٦- عقد لقاءات وندوات دورية بين القيادات الإدارية لعرض البحوث والدراسات في الإدارة التربوية للإفادة منها في تطوير عملهم وإدارة مؤسساتهم بفاعلية أكبر.

خامساً: المقترحات

استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة والباحث إجراء الدراسات الآتية:

- ١- دراسة مماثلة للدراسة الحالية على وفق معايير الجودة الشاملة.
- ٢- دراسة علاقة الإدارة التربوية عند مدرء المرحلة الاعدادية والتحصيل الدراسي لطلبتهم.
- ٣- دراسة مقومات الإدارة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في مدارس محافظة بابل.

المصادر:

- ١- حامد، سليمان، ٢٠١٦، الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٢- رجب، زهرة، ٢٠٠٦، فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (٤).
- ٣- رضوان، شفيق، ٢٠٠٢، السلوكية والإدارة، ط٢، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - الحمرا.
- ٤- سليم، أشرف أحمد سليم، ٢٠٠٩، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.
- ٥- شحادة، رائف، ٢٠٠٨، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس - فلسطين.
- ٦- شربل، مورييس، ٢٠٠٧، الإدارة التربوية الحديثة، ط١، دار الفكر العربي، بيروت - لبنان.

- ٧- الصالحي، نبيل، ٢٠٠٦، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى - غزة.
- ٨- الضمور، هاني أحمد، والقطامين أحمد عطا الله، ٢٠١٣، الإدارة الاستراتيجية، ط ١ الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- ٩- العرنوسي، ضياء، وآخرون، ٢٠٠٨، الإدارة والإشراف التربوي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بابل، كلية التربية الأساسية.
- ١٠- عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط ١، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- ١١- العميرة، محمد حسن، ٢٠١٢، مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- ١٢- الطائي، وفاء روضان، ٢٠٢٠، مقومات البيئة التربوية الناجعة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، ط ١، مؤسسة دار الصادق الثقافية، العراق، بابل.
- ١٣- الطائي، وفاء روضان، ٢٠٢٠، القيادة التربوية الفاعلة ودورها في تدعيم البيئة المدرسية وتحسين مخرجات التعليم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. العدد (٤٨).
- ١٤- محسن، منتهى عبد الزهرة، ٢٠١٨، تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد (٧٧).
- ١٥- منير، محمد، ٢٠١٠، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط ١، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ١٦- وزارة التربية، ٢٠٠٠، المكتبة القانونية العراقية قانون (٢٢)، المادة (٥)، والمادة (٨) (ب)، العراق، بغداد.

مجلد كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية

الإدارة التربوية وسبل نجاحها من وجهة نظر متخصصي طرائق التدريس في
جامعة بابل

مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية الأساسية – جامعة بابل

ت	أسماء السادة المحكمين	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. بسام عبد الخالق	ط.ت اللغة العربية	كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة بابل
٢	أ.د. رياض عزوز	ط.ت عامة	كلية التربية الاساسية/ جامعة بابل
٣	أ.د. سيف طارق	ط.ت اللغة العربية	كلية التربية الاساسية/ جامعة بابل
٤	أ.د. عارف حاتم الجبوري	ط.ت. عامة	كلية التربية الاساسية/ جامعة بابل
٥	أ.د. قصي عبد الستار	ط.ت اللغة العربية	كلية التربية الاساسية/ الجامعة المستنصرية
٦	أ.د. محمد حميد	ط.ت. عامة	كلية التربية الاساسية/ جامعة بابل
٧	أ.د. مشرق محمد مجول	ط.ت. عامة	كلية التربية الاساسية/ جامعة بابل
٨	أ.د. ميسون علي جواد	ط.ت اللغة العربية	كلية التربية الاساسية/ الجامعة المستنصرية
٩	أ.م.د. اسراء فاضل أمين	ط.ت اللغة العربية	كلية التربية الاساسية/ جامعة بابل
١٠	أ.م.د. زينة عبد الأمير	ط.ت. اللغة العربية	كلية التربية الاساسية/ الجامعة المستنصرية

ملاحق البحث

ملحق رقم (١)

ملحق اسماء السادة الخبراء