

معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين

المدرس المساعد

علاء عبد الأمير صبر

المديرية العامة لتربية محافظة بغداد - الكرخ الثالثة

alaa.alnasiry@gmail.com

criteria for selecting an educational leader from the
point of view of educational supervisors

Assistant Lecturer

Alaa Abd el Amir Sabr

The General Directorate of Education in Baghdad - the third Karkh

Abstract:-

This research aims to identify the criteria for choosing an educational leader from the point of view of educational supervisors.

In the third chapter , the researcher reviewed the methodology and procedures of the research, as the research community of educational supervisors in the third Karkh education, which numbered (227) supervisors and supervisors, and the research sample was determined by 100% and selected in a random stratified manner, where the number of males (119) were supervisors, while the number of females (108) were supervisors, making up the adult research sample (227). The researcher prepared the research tool, the scale in a way (Likert), which consists of (43) paragraphs as for the stability of the scale was reached by the method of re-testing was the value of the stability of the scale (0,86), and the researcher used statistical means through the statistical bag of Social Sciences (spss) the researcher has reached the following results :

1.the educational leader enjoys various standards, which are considered by the committee of tests and interviews for the educational process and in all fields.

2.there are significant differences in the selection of educational leader criteria according to the gender variant in favour of females.

In the light of the search results, interpretation and conclusions found to a set of recommendations and proposals.

Keywords: Criterion, supervisors, educational leader.

المخلص:-

يرمي هذا البحث الى التعرف على (معايير إختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين).

لذلك قام الباحث في الفصل الأول بعرض الإطار العام للبحث أما الفصل الثاني قد تضمن الإطار النظري للقائد التربوي وبعض النظريات التي تناولت القيادة التربوية ، وقد استعرض الباحث في الفصل الثالث منهجية وإجراءات البحث حيث ان مجتمع البحث من المشرفين التربويين في تربية الكرخ الثالثة والبالغ عددهم (٢٥٣) مشرفاً ومشرفة أما عينة البحث فتم تحديدها بواقع (٩٠٪) واختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة حيث كان عدد الذكور (١١٩) مشرفاً بينما كان عدد الإناث (١٠٨) مشرفة ليكونوا عينة البحث البالغة (٢٢٧). وأعد الباحث أداة البحث وهي المقياس بنمط (ليكرت) الذي يتكون من (٤٣) فقرة أما ثبات المقياس فتم التوصل اليه بطريقة اعادة الاختبار فكانت قيمة ثبات المقياس (٠,٨٦) ، واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية عن طريق الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقد توصل الباحث الى النتائج الآتية:

(يتمتع القائد التربوي بمعايير متنوعة تعد من لجنة الاختبارات والمسابقات الخاصة بالعملية التربوية وفي كافة المجالات ، توجد فروق ذات دلالة احصائية في اختيار معايير القائد التربوي وفق متغير الجنس لصالح الإناث).

وفي ضوء نتائج البحث وتفسيرها والاستنتاجات توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

(العمل على إعداد الاختبارات والمسابقات التي تخص إختيار القائد التربوي وتصميمها وفق المعايير ، إجراء دراسة مماثلة تتناول دور القائد التربوي في تنمية المعايير القيادية وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: معيار، المشرفين، قائد تربوي.

الفصل الأول

الإطار العام

مشكلة البحث:

في ظل الانفجار المعرفي الهائل والتعقيدات الناجمة عن متغيرات العصر ودور القيادة المدرسية في مواكبة هذه التغيرات والرقى بمستوى الإدارات المدرسية الحديثة بات من الضروري أن يكون مدير المدرسة مدخلاً أساسياً للنهوض بالمدرسة ومدخلاتها من خلال مجموعة من المؤهلات والكفايات والمهارات والصفات التي يمكن أن تتوافر فيه وعدها معايير عند اختياره ، فالمدير أحد الأركان الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية، واختياره السليم يضمن النجاح في عمله الإداري والمستقبلي، ويكمن من مواكبة تغيرات العصر وتحدياته، ونتيجة لاتجاه الإدارات التربوية الحديثة لتطوير معايير اختيار مديري المدارس برزت مشكلة كيفية اختيار مديري المدارس الأساسية. (الخليلي ، ١٩٩١: ٨)

ولكي يتميز المدير بمهارات وكفايات وسمات شخصية معينة يجب أن يخضع للعديد من الاختبارات ل يتم اختياره وفق معايير واضحة ومحددة، ومن هنا فإن مسؤولية اختيار مدير المدرسة مسؤولية صعبة تقع على عاتق مديري الدوائر التعليمية، وعلى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة أن يمروا بمجموعة من الاختبارات والمقابلات التي من خلالها يتم تعيينه مدير مدرسة، وتبتهت دوائر التربية والتعليم في كثير من الدول لكيفية اختيار مدير المدرسة بعد أن كان التعيين يعتمد على خبرة المعلم وكبر سنه، كذلك أشارت بعض الدراسات إلى الحاجة لتطوير معايير اختيار المديرين منها دراسة الكيلاني. (الكيلاني، ١٩٩٥).

إن المدير هو أهم عنصر في مداخل النظام التعليمي، وتعتمد على كفايته، وجودة ونوعية مخرجات العملية التربوية والتعليمية بالرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور مدير المدرسة في مدارس الدول النامية التي يتميز نظامها التعليمي بالإدارة المركزية. إلا أن هذا الاتجاه لا يلغي الأهمية البالغة لعملية انتقاء واختيار المدير ضمن أسس ومعايير تربوية واضحة ومقننة ليؤدي دوره قائداً تعليمياً وفيلسوفاً وموجهاً ومقوماً ورجل علاقات عامة وإدارياً ومشرفاً تربوياً مقوماً ومنظماً للعملية التربوية والتعليمية داخل مدرسته.

ويمكننا التمييز بسهولة بين المديرين في أثناء قيامهم بعملهم الميداني من جهة، وارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن الأخرى من جهة ثانية، لندرك دور الكفاية الإدارية والقيادية والعلمية والفنية في تسهيل المهمات والعمل، وتحقيق القدر المرضي من الأهداف والمخرجات التعليمية. (صادق، ١٩٩٦: ١١).

بما إن مدير المدرسة يقع على رأس الهرم المدرسي بالنسبة للإدارة التعليمية، يبقى هو المسؤول عن سير العملية الدراسية طوال العام، وفي ظل الإدارات التربوية الحديثة ظهرت العديد من المسميات للمدير منها مدير الألفية الثالثة الذي عرفه أحمد: بأنه ذلك المدير الذي يحتل موقعا إستراتيجيا مهماً تبعاً لكل ما يجري في مدرسته وهو الرئيس المباشر لكل العاملين بالمدرسة و المسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها والمعايش لكل المتغيرات العالمية والمتسلح بالمعلومات والمواكب لكل التغيرات في ثورة العلم. (أحمد ، ٢٠٠١: ٥٣)

وفي ضوء كل ما سبق ومن منطلق سؤال مفتوح تم توجيهه الى بعض افراد العينة، ما هي المعايير التي يمتاز بها القائد التربوي من وجهة نظرك وما هي الاتجاهات الحديثة لأساليب اختيار المدير لذلك برزت مشكلة البحث في كيفية اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

أهمية البحث:

يعد موضوع القيادة التربوية لما له من أهمية في تأثير أداء الافراد العاملين في المؤسسات التربوية المختلفة وعلى الصعد كافة وفي جميع الاختصاصات العلمية والمهنية ونظراً لأهمية المدرسة في حياة المجتمع والدور المهم الذي تقوم به في اعداد الاجيال، فان إدارة مؤسسة مهمة كهذه تحتاج الى قائد ذو مقدرة وإدارة لانفعالاته واعداد خاص لمن يتولى ادارتها ويقوم بتسيير امورها في مناخ علمي تتألف فيه جميع الفئات المتعلقة بها من المواطنين والمدرسين والتلاميذ والعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية.(المحجوب، ٧٩: ١٩٩٦).

لذا يعود نجاح المؤسسة التعليمية الى تفوق قياداتها في قدرتهم على الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة اخذين بالحسبان المفاهيم التي تلبي خصائص المؤسسة التعليمية وحاجاتها اذ يجب ان تتميز هذه القيادة بتموحيها للصالح العام وان تعي

المسؤولية الملقاة على عاتقها. (الطويل، ٢١٦: ١٩٩٩-٢١٧)

إزدادت أهمية الادارة المدرسية في العصر الحديث، وتغير الهدف منها الى حد كبير عن سابقها، اذ تطورت طرائق التفكير في حل مشكلاتها عن اسلوب المحاولة والخطأ الى الاسلوب العلمي المنظم القائم على الخبرة والعلم، ان كل هذا حدث نتيجة التطور المتسارع في العالم التي جعلت المنافسة محورا للعمل، فالتطور العلمي والتكنولوجي في المجالات المختلفة، والتركيز على مفهوم الجودة الشاملة وإدارتها في تحسين المخرجات وخاصة في مجال التعليم، كلها عوامل ادت الى مراجعة الانظمة التربوية لسياستها وأهدافها وبرامجها وطرائق التدريس وتدريب كوادرها، فلا بد من إعادة النظر في مخرجات التعليم من أجل تحسينها والاهتمام بالتنوع وليس الكم من خلال دراسة واقع الانماط القيادية المتبعة من مديري ومديرات المدارس الاعدادية الذين تقع عليهم مسؤولية مدى جودة نوعية مخرجات التعليم. (القحطاني، ٦٤: ٢٠٠١)

والإدارة المدرسية هي بمثابة الدماغ في الجسم، فصلاحياتها وكفاياتها يضمنان نجاح المنظومة وبلوغها لأهدافها، فهي أشبه بالبوصلة تتحسس الاتجاه السليم لحركة المؤسسة التعليمية وتقودها نحوه لذا مسؤولية نجاح المؤسسة التعليمية في أدائها لوظائفها يتوقف الى درجة كبيرة على نوعية إدارتها ومستوى فاعليتها وكفاياتها، وهذا ما يفرض علينا الاهتمام بدراستها، اذ يجب أن تتوافر في مدير المدرسة خصائص نوعية وشخصية تؤهله لأن يكون مديراً ناجحاً، ومن الخصائص الشخصية التي يجب على مدير المدرسة التمتع بها هي قدرته على إدارة انفعالاته والسيطرة عليها في مختلف المواقف التي يمر بها، ذلك إن المدير الناجح هو الذي يكون متوازناً نفسياً وانفعالياً، ويمتلك المعرفة بكيفية التعامل مع انفعالاته المختلفة والقدرة على اظهار الانفعال المناسب للمواقف المختلفة من حيث نوع الانفعال (سعادة، حزن) والدرجة (معتدل، متطرف)، فالذي لديه القدرة على ادارة انفعالاته يظهر ذلك في مدى ادارته وتحكمه بانفعالاته الإيجابية والسلبية بما يحقق توازنه النفسي. (النعمي، ١٠٣: ٢٠٠٥).

وللأهمية الكبيرة التي تؤديها المدرسة كونها مؤسسة تربوية من المجتمع، فأنها تحتاج الى من يديرها ويتابع اعمالها ويشرف ويوجه العاملين فيها وينسق الجهود على تحسين ادائهم من اجل تحقيق اهداف هذه المؤسسة التربوية كل هذا يوضح اهمية مركز مدير المدرسة، وهو مركز يمثل

الحجر الاساس والعامل الاول والقاعدة التي تركز عليها العملية التربوية، فالمدرسة بلا مدير مثل الجماعة بلا قائد تسودها الفوضى وتعد بيئة غير صالحة لبناء المعلمين والطلبة وتكوين شخصيات غير متوازنة وغير متكاملة لكليهما على حد سواء.(القضاة، ٢٠٠٥، ٨٩)

فالقيادة تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد ومروسيه بهدف توجيههم وهذا ما يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها ، وعليه فعملية التفاعل بين القائد التربوي ومروسيه تجعل القائد يثق فيهم عن طريق إلزامهم بتنفيذ بعض المسؤوليات، فالقادة الناجحون يحنون موظفيهم على الإبداع ويتيحون لهم فرص التعليم والتدريب والنجاح اللازمة لتنمية مهاراتهم فمثل هؤلاء القادة يكون لديهم فريق كفء يثقون في أدائه. (حسين، ٢٠٠٦: ١٥٤)

لذلك برزت اهميته من اجل الفائدة للمعنيين في العمل الإداري والتربوي مثلاً:

١- فائدتها للقائمين على العمل التربوي في رسم سياسة التربية ومن وضعوا أسس ومعايير اختيار القائد التربوي .

٢- تساعد في تحسين أداء المدراء في التربية الحكومية والاطلاع عليها والأخذ بنتائجها.

٣- مدى الافادة للباحثين في المجال التربوي والإداري.

أهداف البحث: استهدف البحث الحالي التعرف على:

١- معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٢- الفروق ذات الدلالة الاحصائية على مقياس معايير اختيار القائد التربوي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور ، اناث).

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بـ:

١- الحدود البشرية: المشرفين التربويين في تربية الكرخ الثالثة.

٢- الحدود المكانية: المديرية العامة لتربية محافظة بغداد/ الكرخ الثالثة.

٣- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢.

تحديد المصطلحات:

أولاً: المعايير عرفها كلاً من:

١- عبد الخالق (٢٠٠١): وحدات أو مستويات ذات دلالة تقاس بها الدرجات التي حصل عليها الفرد أو مجموع أفراد في اختبار معين، لنحدد مركزه ومعنى درجته بالنسبة لعينة التقنين. (عبد الخالق ، ٢٠٠١ : ٩٧)

٢- زقوت (٢٠٠٧): مؤشرات وعوامل وبيانات يمكن ملاحظتها أو قياسها أو الحكم في صحتها تتمثل في خبرة ومؤهل و شخصية و سمات يجب توافرها في المعلم المراد توليه وظيفة مدير مدرسة. (زقوت ، ٢٠٠٧ : ٨)

ثانياً: القائد التربوي وعرفه كلاً من:

١- الحريري و جلال (٢٠٠٧): هو ذلك الإنسان الذي يحمل صفات ذاتية ومهارات عملية تؤهله لقيادة مجموعة من التربويين الذين يعملون لتطبيق مبادئ التربية وتنشئة جيل جديد وهم في الحقيقة عناصر التنمية المستدامة لأي مجتمع طموح ، والذي امتلك قوة التأثير على مرؤوسيه واستمالهم للعمل ولتنفيذ الاوامر من دون اجبار زاد ذلك من اخلاصهم وحبهم للعمل بجد ونشاط. (الحريري و جلال، ١١٧ : ٢٠٠٧)

٢- الفقي (٢٠٠٨): القائد هو الإنسان المبدع الذي يأتي بالطرائق الجديدة؛ ليعمل على تحسين العمل وتغيير مسار النتائج إلى الأفضل، والقائد الناجح هو الذي تظهر مهاراته في وضع وإعداد الخطة، وفي طريقة تنفيذها، وهو متميز في بث روح الحماسة والمثابرة عند الآخرين. (الفقي ، ٢٠٠٨ : ٩)

٣- السعود (٢٠١٢): هو الشخص الذي يتميز عن زملائه، ويتصف بقدرته على التأثير فيهم، وقيادتهم. (السعود: ٢٠١٢ : ٧٨)

٤- الباحث: فهو الشخص الذي يعمل على تحقيق أهداف العملية التربوية ومن أجل هذا فإن القائد يعمل على تقوية وتدعيم العلاقات لتحقيق أهداف الجماعة، كما يعمل على تعديل سلوك الجماعة بما يؤدي إلى تماسكها.

ثالثاً: المشرف التربوي وعرفه كلاً من:

١- حمدان (١٩٩٢): هو شخص متخصص للقيام بمهام الإشراف وملاحظة تقويم الواقع المدرسي، وتحديد مواطن قوته ومواطن ضعفه البشرية والسلوكية والمهنية والنفسية والمادية، تمهيدا لنقله بالتوجيه والتطوير إلى مستوى أكثر صلاحية وجدوى. (حمدان، ١٩٩٢: ٥)

٢- زقوت (٢٠٠٧): بأنه شخص متخصص تم اختياره وفق معايير معينة، وإعداده وتأهيله للقيام بمهام الإشراف من خلال دراسة واعية للواقع المدرسي، وتحديد مواطن قوته وضعفه، وتقديم العون والمساعدة لجميع عناصر العملية التعليمية التعليمية للوصول إلى مستوى أفضل لها. (زقوت، ٢٠٠٧: ٩)

التعريف النظري: مجموعة من الصفات والمهارات والقدرات التي تساعد القائد التربوي على تحقيق الأهداف التربوية، وترتبط بالنشاط المتخصص الذي يمارسه القائد التربوي للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

التعريف الاجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابة أفراد العينة على فقرات مقياس معايير القائد التربوي الذي اعتمده الباحث لهذا الغرض.

الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

يتضمن هذا الفصل على محورين يتعلق المحور الأول بالإطار النظري للقيادة التربوية أما المحور الثاني الذي فيتضمن دراسات سابقة تناولت القيادة .

المحور الأول: مفهوم القيادة:-

إن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل كالبينة والزمن، والجانب السياسي، والاجتماعي، والثقافي، والنظام في المجتمع، والأهداف المطلوب تحقيقها، ولا احد ينكر باننا بحاجة الى القيادة في إدارة المدرسة لان معظم البحوث والدراسات عدت القيادة عامل رئيس، يسلح بقاعدة عريضة من الطرق والأساليب. وباستخدام الطريقة المناسبة في الموقف المناسب (العجمي، ٢٠١٠: ٥٦).

شكل مفهوم القيادة اهتماماً خاصاً في كتابات وابحاث ودراسات معظم علماء الادارة والباحثين حتى يومنا هذا. تركزت الاهتمامات الاولى حول اكتشاف سمات القيادة، ومن ثم اتجهت الى دراسة المواقف التي تسمح بظهور القيادة، الى اتجاه الاهتمام نحو دراسة الاتباع وحاجاتهم. ولكن بالرغم من اهمية نتائج الدراسات السابقة، مازال هناك الكثير مما يجب القيام به لاكتشاف الغاز القيادة.

إن القيادة التربوية تتضمن تعامل القائد التربوي مع العاملين في المنظمة التربوية التي يقودها (مدرسة أو مديرية تربية أو كلية أو جامعة، ام غير ذلك) لتحقيق اهداف هذه المنظمة، وقد ذكر الباحثون في الادارة التربوية والقيادة، ان اياً من رجل الادارة أو القائد، لا يستطيع تحقيق اهداف منظمته الا من خلال قيامه بعشرة وظائف وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، واعداد الموازنات، والرقابة، والتقويم، واتخاذ القرار (السعود، ٢٠١٢: ٦٩).

أركان القيادة: -

يجب ان تتوفر أركان القيادة لكل جماعة من الجماعات، والا اصبحت هذه الجماعة مجموعة من الافراد لا يربط بين افرادها رابط. وتعتمد عملية القيادة على الاركان الاتية:

- ١- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى الى تحقيقه وهم (الاتباع)
- ٢- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذه الاهداف وهو (القائد) سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين اعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ويجب ان يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء، والاتزان العاطفي والانفعالي، والخبرة في العمل، والتعاون ومحبة الآخرين...الخ.
- ٣- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الافراد ويتم بوجود القائد (الموقف)، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم، والتعاون والالفة وسهولة التواصل بين افرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها...الخ.
- ٤- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول الى الهدف باقل جهد وتكاليف ممكنة.
- ٥- مسؤولية ومهام يقوم بها الافراد من اجل تحقيق اهداف مشتركة. (عطوي، ٢٠١٢: ٦٩).

مفهوم القيادة التربوية:-

تعد القيادة التربوية جوهر العمل الاداري في التعليم ، اذ تعد القيادة الكفؤة احد المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفق الظروف المحيطة، فالقيادة فيما يخص المنظمة يمكن تشبيهها بدماغ الانسان، وتعد القيادة الفاعلة احد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية على سواء (عياصرة ، ٢٠٠٦: ٣٣).

وينظر للقيادة التربوية كونها ذلك العمل أو السلوك بين الافراد أو الجماعات الذي يدعو الى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الاهداف التربوية التي يشتركون في قبولها. ويضيف البعض بان عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة، يقود الى اضافة جديدة للأفراد أو المجموعة. (العجمي، ٦٠: ٢٠١٠)

خصائص القيادة التربوية:-

تتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية ادارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الانشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وادارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياسته وانتهاء بتقويم نتائجه ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يأتي:

١- الاستمرارية: تتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة مستمرة من الانشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي الى تحقيق اهداف العملية التربوية والقيادة التربوية مستمرة لان الاهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.

٢- التكامل: فالإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط واتخاذ القرارات الى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير فهي تعني بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والاشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية وكما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية وتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

٣- الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعه من العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الاداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، واتخاذ القرارات ، والتقويم ،

والتحسين والتطوير في الادارة التربوية في عملياتها المختلفة انما هو عمل انساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف (الجحطي، ٢٠٠٦: ٧٨).

القدرات والمهارات القيادية (Leadership Abilities Skills): -

هناك عدة عوامل تساعد القائد التربوي على النجاح في عمله، ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات والقدرات القيادية، وأن نجاح مدير المدرسة يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات، والمقصود بالمهارة أنها أداء العمل بسرعة ودقة، بينما تعني القدرة إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، لذا ولضمان نجاح مدير المدرسة كقائد تربوي في مهنته على أكمل وجه لابد من أن تتوفر لديه مجموعة مهارات وقدرات التي تساعد وتسانده في أداء وظيفته. (عياصرة وحجازين، ٢٠٠٦: ١١٢) ومن أبرز هذه المهارات والقدرات هي: -

١- المهارات والقدرات الذاتية Individual is tic Skills: -

تشمل السمات والقدرات الواجبة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل القدرات العقلية والسمات الشخصية وضبط النفس والمبادئ والابتكار والسيطرة والتنظيم. (كنعان، ١٩٩٥: ٣١٨)

٢- المهارات والقدرات الفنية Technical Skills: -

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام على نحو يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة، ومن أهم هذه السمات: -

أ- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ت- الحزم والإيمان بتحقيق الهدف. (محمد، ١٩٩٠: ٧٠)

٣- المهارات والقدرات الإنسانية Human Skills: -

تعرف هذه المهارة بأنها (قدرة المسؤول في التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة

وكنصر في تنمية الجهود المشتركة مع الفريق الذي تحت قيادته) ، وتتضمن المهارة الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس أفراداً وجماعات.(عياصرة وحجازين، ٢٠٠٦: ١١٣-١١٤)

٤- المهارات والقدرات الإدراكية **Conception Skills** :-

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته وتأثير التغيرات التي تحدث في أي جزء منه في بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة كلها وبالمجتمع الذي يعمل فيه. (اللامي، ٢٠٠٠: ٢٩-٣٠)

أنماط وأساليب القيادة الإدارية :-

تحدد هذه الأساليب والعوامل بالموقفية- الموقف- التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصيتهم وطبيعة العمل من ناحية أخرى. (القيروتي، ٢٠٠٩: ٢٠٥)

وللإدارة التربوية والقيادة الإدارية أنماط وأساليب متعددة تختلف باختلاف شخصية المدراء وتبعاً لاختلاف الجماعات التي يعملون بينها ، لذا لا يسير مدير المدرسة وغيره من أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بدور في الإدارة المدرسية على نمط واحد فيها، وذلك لوجود أنماط وأساليب عدة تتميز كل منها بمميزات تفرقه عن الآخر. (القرعان وآخرون، ٢٠٠٤: ١٤).

ويمكن توضيح الأساليب والأنماط القيادية بالآتي :-

١- النمط الدكتاتوري (الأسلوب الفردي) **Autocratic Leadership** :-

يقوم هذا النمط على الاستبداد بالرأي والتعصب واستخدام أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف ولا يفتح باب الحوار والنقاش وسماع رأي الآخرين، حيث يعد الفرد هنا مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، فقد يتخذ إشكالا عدة فقد يستخدم التأثيرات السلبية والعقابية وقد يستخدم وسائل الترغيب كالثناء والمدح ويستخدم المناورة والاحتواء في إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لآرائهم ، فهو الذي يحدد الأهداف والسياسات والخطط كافة، ويحدد خطوات العمل اللازمة للإنجاز، وهو الذي يعطي التعليمات والتوجيهات لأعضاء الجماعة، ويتميز سلوك

القائد هنا بالعدوان والسلبية وعدم المبالاة. (حامد، ٢٠٠٩: ٢١٥)

ويمكن تلخيص هذا النمط بالنقاط الآتية: -

١- يركز السلطة والمسؤولية في يده وينفرد بوضع خطة العمل وأهدافه من دون أن يشترك معه أو يستشير أحداً.

٢- يعطي أوامر ويصر على إطاعتها ويملي على الأعضاء خطوات العمل خطوة خطوة ولا ينسب إليهم عمل شيء من دونه.

٣- يعاقب كما يرى وكيفما أراد.

٤- متباعد من أفراد الجماعة ولا يرويه إلا مراراً. (محمد، ٢٠٠٤: ١٥٠)

٢- النمط الديمقراطي (الأسلوب الجماعي) Democratic Leadership: -

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية المرؤوس وعلى حرية الاختيار والإقناع والاقتناع، وأن القرار النهائي يكون للأغلبية دائماً من دون تسلط أو خوف ويراعي القائد الديمقراطي رغبات المرؤوسين ومطالبهم ويشجعهم، فهي ترتبط بالقيادة التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية، ويتميز سلوك هذا النمط بالثقة والود بين الأعضاء أنفسهم وبين القائد، والمناخ الاجتماعي في ظل هذا السلوك يسوده الاحترام المتبادل. (عابد، ٢٠٠٦: ٤٨).

ويمكن تلخيص هذا النمط بالنقاط الآتية: -

١- يكون القائد (مدير المدرسة) ذا علاقات شخصية مع الهيئة التدريسية والطلبة.

٢- يتخذ القائد (مدير المدرسة) قراراته على تنمية مهارات العاملين في المدرسة.

٣- يؤمن مدير المدرسة بالعمل الجماعي التعاوني.

٤- يتخذ مدير المدرسة قراراته بعد استشارته العاملين معه.

٥- يفوض المدير بعض سلطته إلى الأكفاء من العاملين معه.

٦- يناقش المدير أسلوب العمل كله مع العاملين معه.

٧- عندما ينتقد المدير أحد أفراد المجموعة يوضح أسباب ذلك. (عياصرة وحجازين، ٢٠٠٦: ٦٥).

٣- النمط التساهلي أو الفوضوي (الأسلوب المتساهل) Loose Leadership:-

في هذا النمط يتخلى القائد عن مسؤوليته لأعضاء النظام التربوي ويترك الحبل على الغارب لكل فرد، ويتصرف حسبما تمليه عليه أهواؤه، وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور، ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث الإنتاجية، ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، وكثير ما يشعر العاملون بالضيق وبعد القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم. (أبو عابد، ٢٠٠٦: ٣٩)

ويمكن تلخيص هذا النمط بالنقاط الآتية:-

١- يترك مدير المدرسة لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين ممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة.

٢- لا يحاول المدير أن ينظم ويرتب ويخطط سير العمل في المدرسة.

٣- يعتمد المدير المتساهل اعتماداً كلياً على أعضاء هيئة التدريس والعاملين من دون اشتراك شخصي أو توجيه.

٤- يميل إلى تفويض سلطته لمساعديه ومعاونيه على نطاق واسع. (البدرى، ٢٠٠١: ١٢٤-١٢٥)

مبادئ القيادة التربوية:-

١- مبدأ النظام الكلي: يقرر ان المؤسسة التربوية مجموعة من العناصر أو الاجزاء يتم التنسيق بينها لتحقيق اهداف المؤسسة.

٢- الاهداف: تحديدها مرتبط بالتخطيط وترتكز على استراتيجية زمنية وتكون محددة بوضوح بحيث يمكن قياسها، وتتصف بالشمولية كي تغطي جميع مراكز المسؤولية وجوانبها بصورة جدية بحيث يتمسك القائد بتحقيق الاهداف.

٣- مبدأ المراقبة وتقييم الاداء: عن طريق مقايسة الانجازات الفعلية مع الانجازات المستهدفة.

معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين (٧٦٥)

٤- مبدأ المشاركة والالتزام: بحيث يتحمل كل شخص جزء من المسؤولية.
(حامد، ٢٠٢٢: ٢٠٠٩).

متطلبات القيادة التربوية للمدير الناجح:-

هناك شروط وامور اخرى لابد ان تتوافر ليحقق مدير المدرسة النجاح المرغوب في وظيفته وليبرز قدراته الحقيقية ومن هذه الشروط ما يأتي:

- ١- التقليل من الادارة المركزية والتوجه الى ابعاد الحدود الممكنة.
 - ٢- اعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتعرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
 - ٣- حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملتزمة في المدرسة.
 - ٤- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وابعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد.
 - ٥- توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع ان يرسم خطاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته ولتأكيد عمله بنفسه.
 - ٦- تطبيق الاسلوب الديمقراطي في الادارة التعليمية.
 - ٧- توفير المبنى المدرسي الصالح. (محمد، ١٢٨: ٢٠٠٨).
- ### مواصفات القائد التربوي الناجح:-

اتفق المربون على ضرورة امتلاك القائد الناجح الصفات الآتية:

- ١- توافر الشخصية القوية التي تؤهله لمواجهة المشكلات والصعوبات والعمل على حلها، ومنها تحقيق التجاوب بينه وبين الرؤوسين من جهة وبين الطلبة من جهة اخرى، وتحقيق الاحترام المتبادل لآرائه ومقترحاته.
- ٢- توافر الذكاء وقابلية اقناع الرؤوسين بأن النظم الادارية للمؤسسة التربوية وضعت لمصلحتهم والنهوض بهم وبالتالي تقديرهم للمسؤولية واشراكهم في مسؤوليات المؤسسة التربوية بالأساليب التربوية الحديثة وليس بالقسر.

٣- تقبله للعمل الاداري والاخلاص فيه: اذ ان القائد الناجح هو الذي يتقبل المسؤولية الادارية عن قناعة تامة، وبالتالي يكون هو القدوة الصالحة في اداء الواجب.

٤- الحزم والكياسة: ان يكون حازماً في تصرفاته ولا يسمح لاحد بالتقصير ولكن بأسلوب مرن ويجابه المشكلات بصدر رحب، فلا يثور لأنفه الاسباب ويعمل على احترام النظام والتزام حدود القانون بعيداً عن العواطف (كنعان، ٢٠١٣: ٢٠٠٩).

٥- الاهتمام بالناحية الانسانية في قيادته: ان يجعل من العاملين معه اسرة واحدة، فيشعر الجميع باهتماماته لهم وحرصه على مصلحتهم واسهامه في حل مشكلاتهم ودفعهم للعمل المخلص الدؤوب.

٦- ان يمتلك القائد الصحة الجسمية والعقلية التي تعد من اهم الصفات التي تتطلبها القيادة التربوية (العجمي، ١٥٦: ٢٠١٠).

٧- تطوير الخبرة التربوية والادارية: يشترط في القائد الناجح ان يمتلك المبادئ العامة لطبيعة عمله وان يعمل على اكتساب الخبرة من خلال تحمله الميداني والمتابعة للمتغيرات التربوية في حقل الادارة التربوية الحديثة.

٨- الخبرة الفنية: ان يولي الناحية الفنية اهتماماته وان لا يقتصر عمله على الجانب الاداري البحت (ابو ناصر، ٤٧: ٢٠١٢).

٩- الثقافة العامة والافق الواسع: من اهم ما يتميز به القائد الناجح ان يكون ذا افق واسع، وعليه ان يدرس كافة الاحتمالات قبل اتخاذ القرار، وان يتصرف بحكمة عالية في حل المشكلات التي تتميز بها الحياة التربوية (التميمي ومبارك، ١٣٥: ٢٠٠٩-١٣٧).

شروط اختيار القائد التربوي :-

إن دور القائد التربوي تعقد كثيراً في الآونة الأخيرة، نتيجة للتزايد الهائل في أعداد الطلبة، وللتحسن الكبير في مؤهلات التربويين، واستخدام التكنولوجيا في المدارس، وزيادة الدراسات والبحوث التي سلطت الضوء على القائد ومهاراته وتدريبه، فلم يكن بالسهولة على أي شخص أن يقوم بدور مدير المدرسة، حيث إن الاختيار لا يمكن أن يحكمه عامل

واحد فقط، أو معيار معين، بل يجب أن تتوفر

مجموعة من العوامل، فأصبح من الضروري أن يتم اختيار قائد تربوي وفق أسس علمية منظمة وموضوعية، والبعد عن الأساليب التقليدية القديمة. وقد يعتقد البعض أن عملية اختيار مدير المدرسة بالأمر السهل، لكنه في الواقع أمر معقد وشاق، خاصة إذا لم يكن هناك معايير واضحة لعملية الاختيار، أو إذا كان القائمون على

الاختيار غير مؤهلين لهذه العملية، وتدخلت فيها الأهواء الشخصية والتقويم الخاطئ. وهناك شروط لازمة عند اختيار المديرين حددها بما يأتي:

- ١- الاستعداد العقلي والنفسي لتحمل أعباء الإدارة التربوية، والوفاء بمسئولياتها.
- ٢- إعداد علمي متصل بالإدارة التربوية بشكل خاص، وبشكل عام بعلم النفس وفروعه المختلفة، والعلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- معرفة واسعة بالبيئة المحيطة، ومعرفة بالوطن وظروفه وإمكانياته، وحركة الحياة فيه، وتفاعلاته في الداخل، واحتكاكه بالعالم الخارجي. (البوهي، ٢٠٠١: ٢٣٢)

نظريات القيادة: (نظريات القيادة القديمة)

أولاً: نظرية الرجل العظيم: تُعد من أقدم النظريات، وتقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. وتقوم على افتراض أن القائد شخص موهوب ذو قدرات فريدة منحها له الخالق تجعله متميزاً عن باقي أعضاء الجماعة، وتلك القدرات لا يمكن اكتسابها فهي شيء فطري. (الغزو، ٢٠١٠: ٧٤-٧٥).

لذلك فالقادة يولدون ولا يصنعون. وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة وهي انعكاس طبيعي للظروف السياسية والاجتماعية السائدة آنذاك في المجتمع الغربي. كما تبين

هذه النظرية ان هناك رجالاً عظماء يبرزون في المجتمع لديهم مواهب وقدرات ومميزات وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة، ونجاح هؤلاء القادة في اعمالهم مبني على سماتهم الذاتية وحدها. وتؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين. وتضم هذه النظرية عدد من النظريات المنبثقة عنها ومنها: (نظرية الأمير، ونظرية البطل، ونظرية الرجل المتميز)(جاي كونجر، ٢٠٠١: ١)

ثانياً: النظرية الموقفية: إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً، النظرية الموقفية التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. (زهران، ١٩٧٧: ٣٠٥)

كما تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع البيئة المحيطة به لذلك ان الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة، وكل موقف له متطلباته الخاصة، والدليل نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف اخرى. ومن اهم رواد هذه النظرية (فريد أدوارد فيدلر) أذ تميزت نظريته بثلاث عناصر هي:

١- علاقة القائد بالمجموعات التي يرأسها.

٢- هيكل العمل في المنظمة.

٣- سلطة القائد على هؤلاء الافراد. (الزهيري، ٢٠٠٨: ١٥٦)

نظريات القيادة الحديثة:

ان البحث في القيادة لازال مستمراً من لدن العلماء والمفكرين للخروج بنظريات جديدة حول القيادة، وبرز ما توصل له العلماء في الوقت الحالي لتفسير القيادة هو الاتي:

أولاً: نظرية القيادة الكارزمية:

ويسمى البعض قيادة سحر الشخصية، وهي تؤكد على امتلاك هؤلاء الاشخاص

قدرات قيادية وشخصية عالية، واكد (كرفن) بأن القيادة الكاريزمية لها خصائص فردية موجودة لدى القادة الحقيقيين اما (دافت) فإنه يرى ان القائد الكارزمي له القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الاداء المتوقع لأنه يملك رؤية مستقبلية قوية باستطاعته ان يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها والحصول على مخرجات ايجابية (القيسي، ٢٠١٠: ١٩٨).

وفي التاريخ القديم والحديث، لمعت العديد من الاسماء القيادية (تشي جيفارا، نيلسون مانديلا، الاسكندر الاكبر) وغيرهم ممن امتلك صفات سحرية كارزمية ندرج منها الآتي:

- ١- العمل بجد وبذل جهد لتحقيق منجزات منظمة.
- ٢- الولاء والانتماء للمنظمة والتضحية من اجل تحقيق الاهداف
- ٣- تنفيذ المرؤوسين لأوامر قائدهم وحماسهم لذلك.
- ٤- وجود علاقات تبادلية ومرتبطة ايجابية بين القائد والمرؤوسين
- ٥- امتلاك القائد لصفات شخصية وقيادية عالية مثل الرؤية المستقبلية وبعد النظر والروية الثاقبة. ومن القادة الذين كانت تنطبق عليهم مواصفات قيادية سحرية مثال: (نابليون، غاندي وغيرهم) (الغزو، ٢٠١٠: ٩٦-٩٨)

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية أو التبادلية:

ذكر كل من تكي وديرانو: ان القيادة التحويلية هي الابداع في التغيير وتحديد كيفية التغيير، وهي عملية سلوكية مكتسبة يمكن التدريب عليها وتعلمها) (القيسي، ٢٠١٠: ص ١٩٢). وتعد القيادة التحويلية مستوى متطور من القيادة السحرية واشمل منها وسميت تحويلية لأن القادة هنا يعملون على تحويل الافراد والمؤسسات الى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة. اما التبادلية فتعمل على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت والهيكل التنظيمي من اجل أن تحقق هذه القيادة أهدافها. وهذان النوعان من القيادة مكملان لبعضهما فالقيادة التبادلية تميز حجر الأساس للقيادة التحويلية إلا ان القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات في البيئة المعاصرة لوحدها، ولكنها تعتمد على القيادة التحويلية لأن القيادة التحويلية هي قيادة التغيير وهذا النوع من القيادة لا يعتمد على

القوانين، اما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام والادوار غير الآتية والتركيز على الرضا، اما القيادة التحويلية فلديها رؤية مستقبلية ثابتة وتحدث تغييرات جوهرية وتهتم بتنمية مهارات الفرد (الغزو، ٢٠١٠: ٩٨).

فالقائد على وفق هذا النمط هو كل شيء في المنظمة وهو المتحكم الأول والأخير بالجماعة التي يديرها.

ثانياً: دراسات سابقة:

١- دراسة صبري (١٩٩٨): (القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق)

استهدفت الدراسة ما يأتي: -

- ١- بناء مقياس القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية.
 - ٢- تحديد مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية على وفق مجالات المقياس (الموضوعية - ممارسة الصلاحيات - المرونة - العلاقات الإنسانية - فهم اساليب الاتصال - معرفة عملية اتخاذ القرار).
 - ٣- التعرف على الفروق في مستوى القدرة على القيادة التربوية تبعا لمتغيرات (الجنس - الموقع البيئي - مدة الخدمة أكثر من ١٠ سنوات وأقل من ١٠ سنوات - مدة الخدمة الإدارية أكثر من ٥ سنوات وأقل من ٥ سنوات - الشهادة الأكاديمية).
- ولتحقيق هدف البحث اختار الباحث عينة البحث المكونة من (٣٠٠) مديراً ومديرة تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع البحث البالغ (٩٧٠) مديراً ومديرة أي بنسبة (٣٠٪) بواقع (١٦٠) مديراً و(١٤٠) مديرة من ثمانية مديريات عامة للتربية في العراق.
- وقد قام الباحث بإعداد اختبار مكون من (٥٠) فقرة موزعة على المجالات الخمس بواقع (١٠) فقرات لكل مجال، وبعد التأكد من صدق وثبات الاختبار وباستخدام الوسائل الإحصائية (النسبة المئوية - النسبة المئوية - النسبة المئوية - تحليل التباين الأحادي - تحليل التباين الثلاثي - الاختبار التائي - معامل الارتباط بيرسون - ومعادلة سبيرمان - واختبار دانكن - الوسط الحسابي) أظهرت الدراسة النتائج الآتية: -

- ١- مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية بشكل عام مقبول.
- ٢- وجود فرق ذات دلالة في مجالات القدرة القيادية لمدرّاء المدارس الثانوية ولصالح المجالات (الموضوعية - ممارسة الصلاحية - المرونة - العلاقات الإنسانية).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمديري المدارس الثانوية على القدرة القيادية تبعاً (الجنس - مدة الخدمة في التعليم - الشهادة) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (مدة الخدمة الإدارية) ولصالح ذوي الخدمة لأكثر من ٥ سنوات.
- ٤- وجود فوارق ذو دلالة إحصائية في مستوى القدرة لمديري المدارس في المدارس الريفية تبعاً لمتغير (الشهادة) ولصالح المديرين ذوي الشهادة الإنسانية. (صبري، ١٩٩٨)
- ٢- دراسة الكبيسي (٢٠٠٧): (القدرة القيادية لمديري أعداديات الصناعة في بغداد وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المدرسين)
- استهدفت الدراسة لتعرف على: -

- ١- مستوى القدرة القيادية لمديري أعداديات الصناعة في محافظة بغداد.
- ٢- مستوى الرضا الوظيفي لمدرسي أعداديات الصناعة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.
- ٣- العلاقة بين القدرة القيادية والرضا الوظيفي لدى مديري أعداديات الصناعة في محافظة بغداد تبعاً لمتغيرات (الجنس - سنوات الخدمة أكثر من ١٠ وأقل من ١٠ سنوات - المؤهل العلمي).

- ٤- الفروق في العلاقة بين القدرة القيادية والرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات المذكورة.
- ولتحقيق هدف البحث اختار الباحث عينة البحث البالغة (٤٠٠) مدرساً ومدرسة وبواقع (١٩٨) مدرسا و(٢٠٢) مدرسة، وتم استخدام اختبار القدرة القيادية الذي أعده الدكتور (محمد منير مرسى ١٩٧٨)، واستخدمت استبانة (معن سرور الشناق) لقياس الرضا الوظيفي، وبعد التأكد من صدقهما وثباتهما وباستخدام الوسائل الإحصائية (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعمل الارتباط بيرسون، ومعادلة الفا كرونباخ، والاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار الزائي) أظهرت الدراسة النتائج الآتية: -

- ١- إن مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري اعداديات الصناعة بمستوى مقبول.
- ٢- ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لمدرسي ومدرسات اعداديات الصناعة.
- ٣- توجد علاقة ذو دلالة بين القدرة القيادية والرضا الوظيفي.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة القيادية والرضا الوظيفي لدى حملة شهادة (بكالوريوس - دبلوم)
- ٥- لا توجد علاقة بين القدرة القيادية والرضا الوظيفي لدى عينة سنوات الخدمة. (الكيسي، ٢٠٠٧)

مدى إفادة الدراسات السابقة للبحث الحالي:

- ١- تساعد الباحث في الحصول على الفكرة العامة حول الموضوع الذي يريد البحث عنه.
- ٢- للدراسات السابقة دور فعال في تحديد الإطار النظري للبحث العلمي.
- ٣- توفير الكثير من الوقت و الجهد على الباحث العلمي، لأن من خلال الدراسات السابقة يصبح الباحث على معرفة شاملة حول موضوع بحثه فيوفر الكثير من الوقت و التعب على نفسه.
- ٤- تعطي الدراسات السابقة الكثير من الخبرة للباحث العلمي فتجعله أكثر معرفة بموضوع بحثه، و تجنبه من الوقوع في الأخطاء التي تقلل من قيمة البحث المراد تقديمه.
- ٥- من خلال الدراسات السابقة يتمكن الباحث من معرفة نقاط الضعف و القوة في بحثه من خلال إجراء المقارنات بين بحثه و الأبحاث السابقة.

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثلة منه لغرض تطبيق مقياس البحث ، كما يتضمن اختيار أداة البحث والوسائل الاحصائية المتبعة التي استعملت في معالجة البيانات وهي إجراءات اساسية يتبناها الباحث في تحقيق اهداف بحثه.

أولاً: منهج البحث: -

اعتمد الباحث المنهج الوصفي لكونه أنسب المناهج وأكثرها ملاءمة لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، فالبحث وفق هذا المنهج (الوصفي) الذي يعني استقصاء ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، وهذا ما يقوم به الباحث في منهاج بحثه من جمع المعلومات والحقائق وتطبيق المقياس عن معايير اختيار القائد التربوي.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين في مديرية تربية بغداد / الكرخ الثالثة والبالغ عددهم (٢٥٣) للعام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢)، يمثلون بذلك مجتمع البحث و الجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) يمثل مجتمع البحث ونسبته المئوية

النسبة المئوية	المجموع	العدد	الجنس	مجتمع البحث
١٠٠%	٢٥٣	١٣٦	ذكور	المشرفين التربويين
		١١٧	إناث	

ثالثاً: عينة البحث: -

وتعرف العينة على أنها نموذج يشمل جانباً أو جزءاً ممثلاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث والدراسة، وقد اعتمد الباحث اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث من المشرفين التربويين في مديرية تربية بغداد / الكرخ الثالثة وبواقع (٩٠٪)، لذلك فقد بلغت عينة البحث (٢٢٧) مثلت مجتمع البحث الكلي حيث كان عدد الذكور (١١٩) مشرف بينما بلغ عدد الإناث (١٠٨) مشرفة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) يمثل عينة البحث

النسبة المئوية	المجموع	العدد	الجنس	عينة البحث
٩٠%	٢٢٧	١١٩	ذكور	المشرفين التربويين
		١٠٨	إناث	

رابعاً: تصميم أداة البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي المتمثلة في قياس (معايير اختيار القائد التربوي)

قام الباحث بالاطلاع على الادبيات التي تتعلق بالموضوع وكذلك خبرته في مجال عمله عن طريق توجيه سؤال مفتوح الى بعض أفراد مجتمع البحث حيث أعد مجموعة من المعايير بلغ عددها (٤٦) مقسمة على خمس مجالات هي (الصفات الشخصية والأخلاقية ، والمهارات الإدارية ، والمهارات الانسانية ، والمهارات الذهنية ، ومهارات تطوير الكفايات التربوية) متمثلة بطريقة المقياس لتطبيقها على عينة البحث.

أ - صدق الاداة:

للتأكد من صدق اداة البحث اعتمد الباحث الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات المقياس بصيغته على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية وعلم النفس للحكم على صلاحية المعايير وقد عد الباحث موافقة المحكمين على المقياس بدرجة (٨٤ %) دلالة على صدق الاداة كما في ملحق رقم (١) ليكون المقياس بصورته النهائية (٤٣) معيار كما هو موضح في ملحق (٢).

ب- ثبات المقياس:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الثبات لعينة عشوائية وعددها (٢٣) مشرفاً ومشرفة من عينة البحث، وبعد مرور أسبوعين على إجراء الاختبار الاول فقد تم إعادة تطبيق المقياس من الباحث مرة ثانية وعلى العينة نفسها ، ثم صححت أجاباتهم وباستعمال معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيقين (١) و(٢) للمقياس ، وقد بلغ معامل الثبات للمقياس (٠,٨٦) وتعد هذا القيمة مقبولة.

ج- وصف المقياس:

قام الباحث بصياغة فقرات المقياس وبعد حذف (٣) معايير من قبل المحكمين حيث تكون المقياس بصورته النهائية من (٤٣) فقرة ويلى كل فقرة خمسة اختيارات رتبت بنمط ليكرت (كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة ، ضعيفة جداً) بحيث ترصد الدرجات للإجابة الأولى (٥ درجات) والإجابة الثانية (٤ درجات) والإجابة الثالثة (٣ درجات) بينما الإجابة الرابعة (درجتين) أما الإجابة الأخيرة (درجة واحدة) وحسب الأوزان التدرجية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لغرض قياس استجابات العينة.

د- التطبيق النهائي للمقياس:

بعد استكمال اجراءات المقياس والتأكد من صدقهما وثباتهم قام الباحث بتطبيق الاداة بصورته النهائية والملحق رقم (٢) يوضح ذلك، وقد تم تطبيق البحث على عينة الدراسة البالغة (٢٢٧) مشرفاً ومشرفة في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثالثة ، وقد استغرقت فترة التطبيق (٢٠٢١/١٠/١٦ - ٢٧ / ١١ / ٢٠٢١).

خامساً: الوسائل الاحصائية:

لغرض تحقيق اهداف البحث فقد استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية (spss) الوسائل الاحصائية وهي:

(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينة واحدة).

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها (استنتاجات- توصيات- مقترحات)

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصل اليها البحث الحالي على وفق أهدافه وتفسيرها.

الهدف الأول: التعرف على مستوى معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين.

بعد تطبيق المقياس على عينة البحث اظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدرجات افراد العينة قد بلغ (١٢٤,٨١) درجة وبانحراف معياري قدره (١٧,٢٤) درجة وعند مقايسة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي بلغت قيمته (١٢٩) درجة باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ظهر ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٧,٤٦٢) درجة وهي اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) درجة فهي داله احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٣٢) وكما موضح بالجدول (٣).

جدول (٣) يوضح قيم المتوسطات والانحراف والمحسوبة والجدولية على مقياس القيادة

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية		
٢٢٧	١٢٤.٨١	١٧.٢٤	١٢٩	٢٢٦	٧.٤٦٢	١,٩٦	٠,٠٥	دالة

ومن النظر إلى الجدول اعلاه نرى ان القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية وبمستوى عالٍ وهذا يعني ان القائد التربوي لابد ان يمتلك هذه المعايير من أجل اختياره لإدارة العملية التربوية.

الهدف الثاني: الفروق في مستوى معايير اختيار القائد التربوي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور، أناث).

لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة وفق متغير الجنس حيث بلغ وسط الذكور (١٢١,١٦) وبانحراف (١٦,١٩) بينما بلغ وسط الإناث (١٢٨,٤٦) وبانحراف (١٧,٥٤) على مقياس معايير القائد وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وقد ظهرت القيمة التائية (٣,٨٦٨) المحسوبة وهي أكبر من الجدولية (١,٩٦) مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور و الاناث على مقياس المعايير لصالح الإناث والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) يوضح المتوسط والانحراف والقيمة التائية والجدولية وفقاً لمتغير الجنس على مقياس القيادة

القيادة	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة	الدلالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية		
	ذكور	١١٩	١٢١.١٦	١٦.١٩	٣.٨٦٨	١,٩٦	٠,٠٥	داله
	أناث	١٠٨	١٢٨.٤٦	١٧.٥٤				

الاستنتاجات:

١ - يتمتع القائد التربوي بمعايير متنوعة تعد من قبل لجنة الاختبارات والمقابلات الخاصة بالعملية التربوية وفي كافة المجالات.

٢- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اختيار معايير القائد التربوي وفق متغير الجنس لصالح الإناث لان متوسطهن أكبر من متوسط الذكور.

التوصيات:

- ١- العمل على إعداد الاختبارات والمقابلات التي تخص اختيار القائد التربوي وتصميمها وفق المعايير.
- ٢- على جميع المدراء والقادة التربويين تنمية مفهوم القيادة وتطوير معاييرها في أداء عملهم وذلك لإنجاح العملية التربوية.

المقترحات:

- ١ - إجراء دراسة تتناول المعايير الخاصة في اختيار المشرفين التربويين.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة تتناول دور القائد التربوي في تنمية المعايير القيادية وتطويرها.

قائمة المصادر العربية

١. أبو عابد، محمود محمد احمد، (٢٠٠٦): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفعالة، دار الامل للنشر، الاردن.
٢. أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠١٢): مدخل الى الادارة التربوية- النظريات- المهارات، دار المسيرة، ط ٢، عمان- الاردن.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم، (٢٠٠١): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة دار المعارف، ط١، الإسكندرية.
٤. البدري، طارق عبد الحميد، (٢٠٠١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
٥. البوهي، فاروق شوقي، (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
٦. التميمي، حيدر علي حيدر، مبارك نصيف جاسم (٢٠٠٩): الادارة التربوية والاشراف التربوي، مطبعة دار الحكمة جامعة بغداد.
٧. جاي، كونجر (٢٠٠١): القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ط١، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٨. الجحظي، خالد سعد (٢٠٠٦): الإدارة (النظريات والوظائف)، دار المسرة، عمان- الاردن.

٩. حامد، سليمان هاشم، (٢٠٠٩): الادارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
١٠. الحريري، رافدة، محمود اسامة جلال، محمد عبد الرزاق ابراهيم (٢٠٠٧): الادارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، ط ١، عمان - الاردن.
١١. حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم (٢٠٠٦): الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
١٢. حمدان، محمد زياد (١٩٩٢)، الإشراف في التربية المعاصرة، دار التربية الحديثة، عمان.
١٣. الخليلي، محمد خير يوسف، (١٩٩١): آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
١٤. زقوت، نبيل عبدالله (٢٠٠٧)، تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
١٥. زهران، حامد عبد السلام (١٩٧٧): علم نفس النمو (الطفولة والمراهقة)، ط ٤ - دار عالم الكتب للنشر والتوزيع - القاهرة.
١٦. الزهيري، ابراهيم عباس (٢٠٠٨): الادارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط ١، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
١٧. السعود، راتب سلامة (٢٠١٢): القيادة التربوية (مفاهيم وافاق)، دار المسرة، عمان - الاردن.
١٨. الشوك، نوري ابراهيم. فتحي، رافع صالح. (٢٠٠٤): دليل الباحث لكتابة الابحاث في التربية الرياضية، بغداد.
١٩. صادق، حصة محمد (١٩٩٦) معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية، نموذج مقترح، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد التاسع، السنة الخامسة، قطر.
٢٠. صبري، عبد الجبار محمد حسين. (١٩٩٨): القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، ابن رشد.
٢١. الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩): الادارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار المسيرة، عمان، الاردن.
٢٢. عبدالحال، أحمد محمد، (٢٠٠١)، استخبارات الشخصية، مقدمة نظرية ومعايير مصرفية، دار المعارف، القاهرة.
٢٣. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠): الإدارة المدرسية، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٢٤. عطوي، جودت عزت (٢٠١٢): الادارة المدرسية الحديثة مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار العلمية الدولية للنشر، عمان، الاردن.

معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين (٧٧٩)

٢٥. عياصرة، على احمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان. (٢٠٠٦): القرارات القيادية في الادارة التربوية، دار ومكتبة حامد للنشر، عمان، الاردن.

٢٦. عياصرة، علي احمد (٢٠٠٦): القيادة والدافعية في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان.

٢٧. الغزو، فاتن عوض (٢٠١٠): القيادة والاشراف الاداري، ط١ دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

٢٨. الفقي، إبراهيم (٢٠٠٨)، سحر القيادة - كيف تصبح قائداً فعالاً (الطبعة الأولى)، مصر: دار اليقين للنشر والتوزيع، صفحة ١٢، جزء ١. بتصرف.

٢٩. القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١): القيادة الادارية- التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، ط١، الرياض.

٣٠. القرعان، أحمد خليل محمد، حراحشة، ابراهيم محمد. (٢٠٠٤): الادارة المدرسية الحديثة، دار الاسراء للنشر والتوزيع، عمان.

٣١. القضاة، احمد عواد مفلح (٢٠٠٥): انماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية.

٣٢. القيروتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات العمل، ط ٥، دار وائل للنشر، عمان.

٣٣. القيسي، هناء محمود (٢٠١٠): الادارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

٣٤. الكيسي، جنان حاتم كامل. (٢٠٠٧): القدرة القيادية لمديري اعداديات في محافظة بغداد وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المدرسين، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.

٣٥. كنعان، نواف (٢٠٠٩): القيادة الادارية، دار الثقافة، ط١، ص ٨، عمان الاردن.

٣٦. كنعان، نواف. (١٩٩٥): القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.

٣٧. الكيلاني، أymar (١٩٩٥): التفكير الناقد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد ٢٢ العدد، (٦ الملحق).

٣٨. اللامي، فائز جلال كاظم. (٢٠٠٠): قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري اعداديات الصناعة في محافظة بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد.

٣٩. المحبوب، عبد الرحمن ابراهيم (١٩٩٦): ابعاد القيادة الادارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجلة العربية للتربية، مجلد (١٦)، العدد الاول.

(٧٨٠) معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين

٤٠. محمد ، سعيد عبد الفتاح. (١٩٩٠): الإدارة العامة ، الدار الجامعة ، ط ٥ ، الإسكندرية.
٤١. محمد ، محمد جاسم، (٢٠٠٤)، سايكولوجية الادارة التعليمية والمدرسة وافاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان.
٤٢. النعمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٥): المدير- القائد والمفكر الاستراتيجي، اثراء للنشر والتوزيع، ط١، عمان- الاردن.

ملحق رقم (١)

أسماء الخبراء والمحكمين

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	أ. د مقدار اسماعيل الدباغ	فلسفة التربية	كلية التربية / ابن رشد - جامعة بغداد
٢	أ. د سعدون سلمان نجم	فلسفة التربية	كلية التربية / ابن رشد - جامعة بغداد
٣	أ. م. د خديجة حسن جاسم	الاجتماع التربوي	وزارة التربية
٤	أ. م. د سلوى عبد العالي جبر	إرشاد نفسي	الكلية التربوية المفتوحة
٥	أ. م. د محمد خضير محمود	إرشاد نفسي	الكلية التربوية المفتوحة

ملحق (٢)

استبيان معايير اختيار القائد التربوي بصورته النهائية

السيد المشرف المحترم...

السيدة المشرفة المحترمة...

تحية طيبة...

يروم الباحث إجراء بحث بعنوان (معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين) ولأنكم الأقرب الى الواقع التربوي والأكثر خبرة وإطلاعاً بالقيادة التربوية والعنصر المهم في إتمام العملية التعليمية بنجاح ، يرجى من حضرتكم الاجابة عن فقرات الاستبيان المقدمة لكم بعد قراءتها جيداً ووضع علامة أمام الفقرة وتمثل البديل الذي ترونها مناسبة ، علماً ان الإجابة لأغراض البحث العلمي ولا يطلع عليها أحد سوى الباحث.

مع كل الشكر والتقدير

الجنس	ذكر	انثى
-------	-----	------

الباحث

م.م علاء عبد الأمير صبر

معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين (٧٨١)

ت	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
مجال: الصفات الشخصية والأخلاقية						
١.	يتمتع بقدرة تربوية وقيادية عالية.					
٢.	يتسم بالالتزان الانفعالي.					
٣.	يملك القدرة على حسم الأمور.					
٤.	يتسم بقدرة التأثير على الآخرين.					
٥.	يملك القدرة على التكيف مع الآخرين.					
٦.	يتسم بالأمانة في التعامل مع المعلمين.					
٧.	لديه القدرة على اتخاذ القرارات.					
٨.	يتصف بثقة عالية بنفسه.					
مجال: المهارات الإدارية						
٩.	يتحمل مسؤولية فشل القرار الخاطئ.					
١٠.	لديه القدرة على التخطيط والمبادرة.					
١١.	يحدد واجبات العاملين معه في الإدارة.					
١٢.	لديه خبرة فنية في الإدارة المدرسية.					
١٣.	لديه إيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.					
١٤.	يطلع على المستجدات الحديثة في ميدان الإدارة المدرسية.					
١٥.	يحضر كافة الندوات والحلقات الدراسية.					
١٦.	يشرف على تنظيم البطاقة المدرسية.					
١٧.	يستثمر جميع الامكانيات لتنفيذ الخطة المدرسية بنجاح.					
١٨.	يشرف على البناء المدرسية ومرافقها وأثاثها.					
مجال: المهارات الإنسانية						
١٩.	متسامح وعطوف مع الآخرين.					
٢٠.	يدرك ميول واتجاهات معلميه.					
٢١.	يحل الصراعات والمشكلات بين الكادر التربوي.					
٢٢.	يقدر جهود الجميع ويثمنها.					
٢٣.	يعمل على إشراك المعلمين في حل المشكلات.					
٢٤.	يوضح الأهداف عند اتخاذ القرارات.					
٢٥.	ينمي العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة.					
٢٦.	يشجع التفاعل المتبادل بين الكادر والمجتمع.					
مجال: المهارات الذهنية						
٢٧.	يخطط مهام المدرسة لأمد طويل.					
٢٨.	يأتي بالجديد في مجال عمله.					
٢٩.	متوقد ذهن.					
٣٠.	يحسن التعامل مع الجميع.					
٣١.	يجيد إدارة الموارد المادية والبشرية.					
٣٢.	يسهم في تنمية وتطوير البرامج التعليمية.					
٣٣.	يستبعد تضيق الوقت الرسمي في الأمور الشخصية.					
٣٤.	يستخدم مبدأ الثواب والعقاب بموضوعية.					
مجال: مهارات تطوير الكفايات التربوية						
٣٥.	يبصر المعلمين المبتدئين بعملهم.					

(٧٨٢) معايير اختيار القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين

ت	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٣٦.	يوزع العمل المدرسي طبقاً لميول المعلمين واستعداداتهم.					
٣٧.	يحدد احتياجات المعلمين المهنية.					
٣٨.	يزور المعلمين في صفوفهم الدراسية.					
٣٩.	يدرس تقارير المشرفين عن معلميه.					
٤٠.	يحث المعلمين على استخدام الوسائل الإيضاحية					
٤١.	يرشح معلميه بشكل دوري للدورات التدريبية					
٤٢.	تعزیز العمل عند الكادر بموجب قواعد المهنة.					
٤٣.	يشجع الكادر على مواكبة الجديد في التعليم.					