

12-15-2018

## The degree of practicing educational leadership by intermediate schools' headmasters from teachers' point of view

مهند حسين علي

Ministry of education, General directorate for preparing teachers & training & educational development

Follow this and additional works at: <https://alustath.uobaghdad.edu.iq/journal>

---

### Recommended Citation

2018) مهند حسين علي) "The degree of practicing educational leadership by intermediate schools' headmasters from teachers' point of view," *Alustath Journal for Human and Social Sciences*: Vol. 227: Iss. 4, Article 19.

DOI: 10.36473/ujhss.v227i4.1674

Available at: <https://alustath.uobaghdad.edu.iq/journal/vol227/iss4/19>

This Article is brought to you for free and open access by Alustath Journal for Human and Social Sciences. It has been accepted for inclusion in Alustath Journal for Human and Social Sciences by an authorized editor of Alustath Journal for Human and Social Sciences.

**درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التربوية من  
وجهة نظر المدرسين  
م.م مهند حسين علي  
وزارة التربية / المديرية العامة لاعداد المعلمين والتدريب والتطوير  
التربوي**

Email: [mohanad\\_husien@yahoo.com](mailto:mohanad_husien@yahoo.com)

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية لمدرء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ من وجهة نظر مدرسيهم. إذ استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على المدارس المتوسطة في بغداد على عينة مؤلفة من ١٩٤ مدرس ومدرسة. اظهرت نتائج الدراسة بأن مدرء المدارس المتوسطة يمارسون القيادة التربوية بدرجة عالية، كما كشفت نتائج البحث بأن غالبية المدرسين يميلون الى المدير الذي يمارس النمط الديمقراطي التعاوني داخل المدرسة ويفضلونه على بقية انماط القيادة.

الكلمات المفتاحية: (الادارة التربوية، القيادة التربوية، انماط القيادة، مهارات القيادة)

**The degree of practicing educational leadership by intermediate schools' headmasters from teachers' point of view**

**Assistant inst. Mohanad Hussein Ali**

**Ministry of education, General directorate for preparing teachers & training & educational development**

**E mail: mohanad\_husien@yahoo.com**

**Abstract:**

The goal of this study was to measure the degree of practicing educational leadership from intermediate schools' head teachers in Baghdad from their teachers' point of view. The study conducted in ٢٠١٧-٢٠١٨. The researcher used a questionnaire as a tool to collect the data and he distributed the survey among intermediate schools in Baghdad. The sample contains ١٩٤ teachers. The findings of this study revealed that the head teachers in intermediate schools are practicing the educational leadership skills in a high degree. Also, the findings showed that most teachers tend to prefer the head teacher who practices the democratic "co-operative" pattern inside the school among other models of leadership.

**Key words: (educational management, educational leadership, leadership models, leadership skills).**

## الفصل الاول

المقدمة:

تعد القيادة واحدة من ابرز العناصر المؤثرة في العملية التربوية، وقد تزايدت أهميتها بشكل ملحوظ في الآونة الاخيرة، وأصبحت مفتاحاً أساسياً لقياس اداء المؤسسات. وقد حظيت القيادة التربوية بأهمية غير مسبوقة، حيث إن التجديد التربوي وتحسين اداء المعلمين وادارة القضايا التعليمية والمادية والبشرية باقتدار وتنفيذ السياسات التعليمية في جو من العلاقات الانسانية السليمة كفيل بتحقيق قدر كبير من النجاح لمدارس اليوم (المغدي، ١٤٢٦هـ: ١٣٣).

على الرغم من وصف الادارة بأنها العنصر الجوهرى في اداء المدرسة، فقد تم عدّ القيادة العنصر الاكثر اهميةً من الادارة ذاتها. ان مفهوم القيادة (كحقل للدراسة) اشتق اساساً من اصول علم الادارة ومبادئها. ويعزى السبب لذلك الى كون الادارة هي الحقل الدراسي الاول الذي استخدم وطبق في مجال التجارة والصناعة. وبناء على ذلك، فإن نظريات القيادة التربوية قد اشتقت وتمت اعادة هيكلتها من النموذج الصناعي الى النموذج التربوي لتتكيف مع متطلبات المدارس والمؤسسات التربوية (بوش، ٢٠٠٣: ١٣). لقد اشار الطويل (٢٠٠٦: ٩-١٠) بأن اول ظهور لمفهوم الادارة برز عن طريق مدخل الادارة الصناعية ومن ثم انتقل هذا المفهوم الى الحقل الاداري، إذ تم تناول مفهوم الادارة عن طريق الفرنسي هنري فايول Henri Fayol في عام ١٩١٦ وقد ضمنَ فايول في الادارة عناصر تمثلت بالتخطيط، والتنظيم، والامر، والتنسيق ، والضبط في كتابه ادارة المصانع والادارة العامة و طبقت هذه العناصر في مجال الادارة العامة اولا ومن ثم تم نقلها الى حقل الادارة التربوية (فايول ١٩٤٩, Fayol).

ان هذه الدراسة تبحث عن معرفة درجة ممارسة القيادة التربوية لمدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين، في البدء، سيتم التطرق الى منهجية الدراسة ومفاهيم ومصطلحات الدراسة. ثانياً، سيتم التطرق الى مفهوم القيادة والقيادة التربوية ومهارات القائد الاداري والتربوي في الفصل الثاني ، كما وسيتم عرض الدراسات السابقة في هذا المجال. اما الفصل الثالث فسيتناول الطريقة والاجراءات المتبعة لاجراء البحث، واخيراً سيتم تحليل النتائج ومناقشتها وايضاح الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في الفصل الرابع.

أولاً: منهجية الدراسة:

مشكلة البحث:

ان لدور القيادة التربوية اهمية بالغة في ارتقاء مستوى التعليم داخل المدرسة، وان دور مدير المدرسة كقائد لها يعد عنصراً مهماً ومكماً لنجاح العملية التعليمية. ونظراً للتغيرات التربوية الهائلة التي تطرأ على العالم والتي تمثل تحدياً كبيراً على المدارس وعلى مدراء المدارس بوجه الخصوص، فأن ممارسة دور القائد التربوي في المدرسة يعدّ تحدياً جديداً وبارزا مما حتم على المدراء في عصرنا ان يتحلوا بصفات ومهارات تمكنهم من تجاوز هذه التحديات. وعليه ، فأن مشكلة البحث قد تحددت في معرفة الاجابة عن الاسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التربوية من وجهة نظر المدرسين في مدينة بغداد؟ حيث ان مدراء المدارس هم المسؤولون عن القيادة التربوية في المدرسة، وعلى عاتقهم تطوير وتحسين اداء المدرسين والطلاب والمؤسسة بشكل عام.  
ما النمط القيادي الذي يفضله المدرسين في مدرائهم؟

اهداف البحث:

التعرف على مدى ممارسة القيادة التربوية في المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها.  
التعرف على كيفية تفعيل دورالقيادة التربوية في المدارس المتوسطة.  
التعرف على مدى تأثير القيادة التربوية لمدراء المدارس المتوسطة في مدرسيهم وفي مدارسهم.  
اهمية البحث:

ان اهمية هذا البحث تكمن في تحديد ومعرفة مدى تمتع القادة التربويون بصفات وسمات القائد وفق منهجية علمية حديثة، حيث ان المدراء هم القادة وهم الركيزة الاساسية للعملية التعليمية. فضلاً عن ذلك، فأن هذه الدراسة ستسهم في افادة المختصين والعاملين في مجال القيادة سواء كانوا مديرين أم مدرسين او على مستوى اصحاب القرار في وزارة التربية في اتخاذ القرار الانسب لتطوير هذا الحقل التربوي المهم. وتشخيص مواضع الضعف في الجانب القيادي والاداري للمدرسة حيث ان حقل القيادة التربوية عدّ من الحقول الحديثة والمهمة، وتم تسليط الضوء عليه من قبل صانعو القرار التربوي في البلدان المتطورة تربوياً. إن نتائج هذه الدراسة ستسهم في معرفة الوضع الراهن في ممارسة القيادة التربوية في المدارس المتوسطة لمدينة بغداد وتحليله للوقوف على ابرز النقاط الايجابية والسلبية التي تتعلق بهذا الجانب المهم.

ثانياً:

مفاهيم ومصطلحات البحث:

القيادة: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" كذلك قد عرفت على أنها "القدرة على توجيه سلوك الافراد في موقف معين" (ياركندي، ٢٠٠٣: ٨٠).

القيادة التربوية: ان الهدف من القيادة التربوية هو تنظيم وتنسيق كافة الجهود والامكانيات لغرض تحقيق الاهداف المرسومة التي تم التخطيط لها مسبقاً، وعليه فإن التعريف الاجرائي للقائد التربوي يلخص بأن مدير المدرسة المتوسطة هو الشخص المسؤول عن اداء كافة النشاطات التي من شأنها ان تقود المدرسة الى الاهداف المرسومة والارتقاء بها.

درجة الممارسة: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة المتوسطة عن طريق تقييم المدرسين له في الاستبانة.

### الفصل الثاني

اولاً: مفهوم القيادة Leadership والقيادة التربوية Educational Leadership

القيادة تعني العلاقة بين الاشخاص والتفاعل بينهم (الطويل، ٢٠٠٦: ١٦٩) ولقد تم تعريف القيادة بتعاريف متعددة وحسب الحقبة التاريخية وحسب المنظور وبحسب الباحث. فلقد عرفها (يوكل Yukl) على انها "عملية التأثير بالآخرين ليتمكنوا من فهم وقبول ما هو مطلوب منهم ليفعلوه وكيفية فعله. وعدّها ايضاً بأنها "عملية تسهيل وتمكين الافراد والجهود متجمعة لانجاز اهداف مشتركة" (يوكل، ٢٠٠٥، ٨). كما وقد عرفت بأنها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم" (الطالب، ١٩٩٥: ٥٢). وعرفها تيد Tead ايضاً على انها "نشاط التأثير في الاخرين ليتعاونوا على تحقيق هدفاً ما اتفقوا على انه مرغوب فيه (Tead, ١٩٤٩: ٢٠).

وقد عُرفت الادارة التربوية ايضاً بتعاريف مختلفة. لقد تم تعريفها من قبل بوش Bush على انها "الحقل الدراسي والتطبيقي الذي يعنى بعملية المنظمات التعليمية" (بوش، ٢٠٠٣: ١) حيث اشار بوش الى ان الادارة التربوية ترتبط اساساً باهداف التعليم. كما قد عرف بولام الادارة التربوية على انها "الوظيفة التنفيذية لتنفيذ السياسة العامة المتفق عليها" (بولام، ١٩٩٩: ١٩٤) وقد اشار بولام الى ضرورة تمييز الادارة عن القيادة التربوية وعلى ما يبدو ان هذا التمييز الذي وضعه بولام قد تلقى قبولا واسعاً في وقتنا الحاضر بسبب الحاجة الملحة للتفريق بين القيادة والادارة (بوش، ٢٠٠٣: ١).

ثانياً: مهارات القائد والاداري والتربوي: Leader & educational manager skills  
 ان على القائد التربوي ان يتسم بمهارات عديدة لغرض ضمان تحقيق الاهداف المرجوة من ادارته. فهو مسؤول عن القيام بواجبات ادارية كحفظ السجلات والملفات وغير ذلك، كما وانه مسؤول عن ادارة الامور المالية الخاصة بمدرسته، وايضاً يتوجب عليه التحلي بسمات القائد لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها واهدافها. ان توافر هذا المزيج من الصفات بشخصية القائد يبقى بحاجة الى تمتع القائد التربوي بمهارات قيادية معينة (الطويل، ٢٠٠٦: ٢٦). لقد تم الاتفاق على توافر ثلاث مهارات لدى القائد والاداري التربوي تم توثيقها كمرجع ومنطلق لازم لغرض انجاح تفاعل الصفات مع المهام والادوار آنفة الذكر. استناداً الى ما استنتجه روبرت كاتز Robert Katz، فإن هذه المهارات الثلاث تتمثل بالمهارات الفنية Technical skills، المهارات الانسانية Human skills، والمهارات الادراكية / التصورية Conceptual skills (كاتز، ١٩٥٥: ٣٣-٤٢).

#### المهارات الفنية Technical skills:

عُرفت المهارة الفنية على انها "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل يحقق الهدف بفاعلية (الدويك، وآخرون، ١٩٨٠: ٣٥). تتمثل هذه المهارات بكل مايقوم بها القيادي التربوي من اساليب وعمليات تتصل بالاجراءات التعليمية والتعلمية ومايتعلق بالتقنيات المستلزمة لتحقيق الدور. اي ان يكون لديه التصور والدراية الكافية في كيفية تطبيق هذه النشاطات. ان المهارة الفنية تتطلب المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية ضمن مجال هذه المعرفة وايضاً تتطلب التمكن من استخدام كافة الكفايات المهنية والاساليب في المجال المختص. ان القادة الاداريين يتم تمكينهم بهذه المهارة بواسطة اشراكهم ببرامج مصممة خصيصاً لتهيئتهم وتأهيلهم لغرض تطوير المهارات الفنية لديهم وتعميق خبرتهم فيها. ان هذه البرامج تتضمن نشاطات اكااديمية مخطط لها ومعدة مسبقاً وتتضمن تعريضهم لسياقات مدروسة وخبرات من شأنها ان ترفع كفاءتهم في هذا الجانب. (الطويل، ٢٠٠٦: ٢٧).

تتميز المهارة الفنية عن غيرها من المهارات بخصائص وميزات عدة، حيث انها من الممكن توافرها بسهولة لدى القائد، لانها تبدو واضحة في اثناء ممارسته لعمله. كذلك انها مألوفة اكثر من بقية المهارات حيث انها اصبحت من سمات الادارة الحديثة. فضلاً عن ذلك انها تمتاز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الاجراءات في اختيار الوسائل الفنية الضرورية لاتمام العمل. وقد عُدت هذه المهارة من اسهل المهارات في الاكتساب ويمكن تنميتها ببسر اذا ما تمت مقارنتها مع المهارات الاخرى. (حسن، ٢٠٠٤: ٩٣).

## المهارات الانسانية Human skills:

دائماً ما يرتبط مفهوم المهارة الانسانية بما يتعلق بمعرفة المسؤول التربوي بكيفية التعامل مع الاخرين والسلوك كعضو فعال في جماعة من الناس. حيث ترتبط هذه المهارة بفاعلية القائد كعنصر مؤثر في تنمية الجهود التشاركية للفريق الذي تناط به بمسؤولية قيادته. ان هذه المهارة لاتقل اهمية عن المهارة الفنية التي تم ايضاحها اعلاه وعلى القائد والاداري التربوي ان يوازن بين كلتا مهارتين لاهميتهما. ان الاداري والقيادي الذي يتمتع بمهارات انسانية متطورة يتم الاشارة اليه على انه إنسان يعرف نفسه اي انه يدرك نقاط القوة والضعف لديه، وكذلك يدرك اتجاهاته ومسلّماته ويثق بمقدرته على استنباط الافكار الجديدة ويضع البدائل والحلول، يعيش امناً ذاتياً. فضلاً عن ذلك ان القائد التربوي تتوفر لديه القدرة على احداث التغيير في كل من النظام والعاملين فيه عن طريق تعامله الانساني مع المرؤسين. ان الاداري او القائد التربوي الذي يتمتع بمهارات انسانية عالية تتضح عليه مهارات التبصر في سلوك الاخرين وفهمهم ومعرفة ما يدور في اذهانهم وتفكيرهم وهو انسان محترم لمعتقداتهم وبراغي اختلافاتهم. وهو ايضا يسعى دائماً لخلق جو آمن لمؤسسه ويحرص على المتابعة والمثابرة في عمله. ان المهارة الانسانية تحتم على القائد التربوي ادراك ان جميع مايقوم به من سلوكيات يترتب عليها انعكاسات على زملائه في العمل فلماذا يتوجب عليه ان يكون مثلاً جيداً وقوة حسنة لجميع العاملين في مؤسسته. (الطويل، ٢٠٠٦: ٢٧-٢٨)

ان المهارة الانسانية تتمثل بالطريقة التي يستطيع بها القيادي التعامل بنجاح مع الاخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويزيد من قدرتهم على العطاء ويحفزهم ليخلصون في العمل. من مميزات هذه المهارة انها تحترم شخصية الاخرين وتمنحهم الدافعية للعمل بحماس وعزيمة دون استخدام اسلوب الاجبار. علاوة على ذلك، انها تسهم في بناء الروح المعنوية للفريق وتحقق لهم الرضا النفسي وتخلق جواً من الثقة والاحترام المتبادل (حسين، ٢٠١١: ١١٨).

## المهارات الادراكية / التصورية Conceptual skills:

اشار ابو زعيتر (٢٠٠٩: ١٠٢) الى ان المهارات الادراكية للقائد تتلخص بالقدرة على فهم ورؤية التنظيم الذي يقوده ومعرفة الترابط بين اجزائه ونشاطاته ومتابعة اثر التغيرات التي تطرأ على اي جزء من اجزائه، وكذلك يتمثل بقدرته على فهم وتصور علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة هذه المؤسسة ككل بالمجتمع او البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

اي ان يكون الاداري والقائد التربوي مدركاً لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يرافقه من نظم اجتماعية اخرى ويكون متبصراً للعناصر الرئيسية والمهمة في اي موقف يعيشه ويتعامل معه وهذا سيجبره ويحفزه على التصرف بطريقة تؤدي الى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع

جوانبها. حيث ان القائد بهذه الطريقة سيسهم بتطوير مؤسسته بكل ماتحتويه من انظمة فرعية. ان المهارة الادراكية تتمثل الى حد كبير بقدره متخذ القرار على اتخاذ القرار الصائب الذي يسهم في تحقيق الهدف وكذلك ادراك تأثير هذا القرار على الجهات ذات الصلة (الطويل: ٢٠٠٦: ٢٨).

ان الخطوات الاجرائية التي يتخذها القائد او الاداري التربوي "مدير المدرسة مثلاً" ازاء المواقف الطارئة والمتكررة ماهي الا مثلاً على استخدام المدير للقدرة الادراكية في التصرف حيال ادراك هذه المواقف. اي ان الخبرة العملية المتدرجة والخبرة الذهنية المكتسبة تساهم في تمكين المدير من التصرف الرشيد باتخاذ القرار الصائب. وهناك عدة عوامل تؤثر في العمليات الادراكية للقائد إذ تُعدّ البيئة سواء كانت مادية او اجتماعية العامل الاول ذو التأثير المباشر. كما تؤثر كل من الرغبات والاحتياجات التي يشعر بها الفرد ايضاً. فضلاً عن ذلك التركيب الفسيولوجي للفرد والتجارب والخبرات المتراكمة للأفراد (عبودي، ٢٠١٠: ٨٨).

#### ثالثاً: الدراسات السابقة:

كثيرة هي الدراسات التي تضمنت موضوع القيادة التربوية في المدارس سواء كانت ابتدائية أم ثانوية، الا ان الباحث سيتطرق الى الدراسات الاحداث والاقرب الى موضوع هذه الدراسة.

دراسة دويل والبراند (١٩٧٤) Doyle & Ahlbrand:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة السلوك الاداري الذي يمارسه المدرء في مدارسهم وان نتائج هذه الدراسة بينت ان هنالك نوعين من السلوك القيادي الذي يمارسه المديرون وهما السلوك القيادي الذي يظهر الاهتمام بالعمل والسلوك القيادي الذي يركز على الجانب الانساني واوضحت النتائج ايضاً ان المعلمين الذين يمارس مدرائهم السلوك القيادي الانساني اكثر نجاحاً لانجاز الاعمال التي كلفوا بها. ان توصيات هذه الدراسة تضمنت ضرورة تدريب مدرء المدراس خلال فترة الخدمة على فنون القيادة المدرسية وذلك لارتباط نجاح اداء المعلم بالسلوك القيادي المقبول لديهم.

الهدهود والجبر (١٩٨٥) Alhadhood & Aljabur:

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة السلوك القيادي لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في الكويت. وقد اوضحت نتائج هذه الدراسة ان مديرات المرحلة الابتدائية قد ركزت على البعد الانساني كسلوك قيادي. كما واطهرت الدراسة بشكل عام اهتمام المدرء والمديرات بالجانب الوظيفي واوصت هذه الدراسة بالتركيز على اقامة دورات وبرامج تدريبية لمدرء ومديرات مدارس التعليم العام.

دراسة عواد (١٩٨٥) Awad:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الاردن للمهام الادارية المطلوبة وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتأكد وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المدرء تعزى الى المؤهل العلمي والتربوي والى عدد سنوات الخبرة.

دراسة العوشن (١٩٨٧) Aloushan:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ، وقد اوصت هذه الدراسة بضرورة تقديم برامج لمدرء المدارس لغرض تجديد خبراتهم واتاحة الفرصة لهم للنمو الوظيفي وكذلك اوصت هذه الدراسة باجراء بحوث ميدانية عن القيادة الفعالة وخصائصها على مدارس البنات في المملكة.

دراسة القرشي (١٩٨٨) Alqarshi:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى المهارات القيادية المطبقة لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة وقد كشفت الباحثة عن المهارات الذهنية والانسانية والفنية والذاتية. ان هذه الدراسة استنتجت بأن جميع انواع المهارات متوفرة لدى مديرات المدارس بنسبة ٧٠% وذلك وفقاً لوجهة نظر المعلمات والمشرفات التربوية.

دراسة برادلي (١٩٩٢) Bradley:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الامريكية ودرجة المشاركة في تحسين عمليات اتخاذ القرار في المدارس الابتدائية. تم في هذه الدراسة تطبيق مقياس نمط السلوك القيادي على ٧٩ مديراً. انتتائج هذه الدراسة كشفت عن وجود علاقة دالة احصائياً بين اتخاذ القرار ونمط السلوك الاداري وبين مستوى التعليم وممارسة السلوك الاداري.

دراسة فرج (١٩٩٤) Faraj :

اجريت هذه الدراسة في مصر للتعرف على النمط القيادي السائد في ادارة بعض المؤسسات التعليمية وماهي اوجه الاختلاف بين هذه الانماط تبعا لاختلاف المناخ السائد ونوع التعليم. وكذلك بأختلاف طبيعة القائد والنمط الئي يتبناه بالقيادة وجنسه وخبرته التعليمية والمؤهل العلمي الذي يمتلكه. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على ٩٧ مديراً مختلفاً حيث تضمنت الاستبانة ٤٥ فقرة تصف الانماط الادارية الثلاثة متمثلة بالنمط الديمقراطي، والاولتوقراطي، والترسلي. ان نتائج هذه الدراسة اثبتت ان النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الاكثر شيوعا بين الانماط الاخرى في جميع المدارس التعليمية واوضحت النتائج بأن هنالك علاقة بين نمط الاداري

وكل من متغير الخبرة والمؤهل التربوي وكذلك بينت الدراسة بأن التدريب له علاقة في ممارسة الاسلوب الديمقراطي للادارة.

دراسة معروف (٢٠٠١) Ma'rouf:

اجريت هذه الدراسة في العاصمة السورية دمشق لمعرفة اداء مدرء المدارس لمهامهم وعلاقته بأداء المدرسين. حيث ركزت على ايجاد العلاقة بين المدرء والكادر التعليمي ونتائجها مقاسة بتحصيل الطلبة. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على ١٣ مدرسة وتوصلت هذه الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين المهام الادارية وصفات المدير الشخصية. فضلاً عن وجود علاقة ايجابية بين المهام الادارية للمدير والاشراف التربوي. وكشف الدراسة عن عدم وجود علاقة ايجابية بين مهام الارشاد الطلابي وبين مهام الاشراف التربوي.

دراسة عليمات (٢٠٠١) Ulimat:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها في محافظة المفرق في المملكة الاردنية الهاشمية. إذ ركزت هذه الدراسة على الجوانب الاتية: استخدام السلطة، المرونة، فهم الاخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال. استخدم الباحث اختبار القيادة التربوية الذي اعده مرسى وتم توزيع الاستبانة على ١٥٠ مديرًا للمدارس الاساسية. ان نتائج هذه الدراسة توصلت الى وجود مستوى مقبول لممارسة القيادة التربوية لمدرء المدارس بغض النظر عن الجنس. هذا فضلاً عن وجود فروقات ذات دلالة احصائية لصالح المديرين في مجال الموضوعية ، استخدام السلطة، المرونة ، و الاتصال. كذلك وجود فروقات احصائية بين المدرء والمديرات للفتة العمرية (٤٠-٤١) و (٤٥ فما فوق) وكذلك لفتة المدرء ذوو الخبرة (١٥-١٦) عام و لفتة (٢٠- فما فوق) ولصالح الذكور.

دراسة ابو جبل (٢٠٠٥) Abu Jabal:

اجريت هذه الدراسة في فلسطين وهدفت هذه الدراسة الى معرفة انماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الاساسي العليا الحكومية في قطاع غزة وانعكاساتها على العاملين. استهدفت هذه الدراسة ٥٦ مدرسة اساسية بعينة قصدية شملت ٥٠ % من مديري ومديرات هذه المدارس وكذلك ٥٠ % من معلمي ومعلمات تلك المدارس والبالغ عددهم ٨٥٤. ان نتائج هذه الدراسة كشفت عن شيوع النمط الديمقراطي بين بقية الانماط (الترسلي والاونوقراطي). وكذلك، توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة واداء العاملين.

## الفصل الثالث

أولاً: الطريقة والاجراءات:

منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاسلوب التحليلي الوصفي، كونه الاسلوب الاكثر ملائمة لموضوع الدراسة حيث ان هذا المنهج يساعد الباحث على وصف وتحليل بيانات الظاهرة موضوع البحث والاراء والعلاقة بين المتغيرات. وكذلك يحدد الاثار المترتبة ويفسر ويحلل الظاهرة عن طريق جمع المعلومات الدقيقة ومن ثم تصنيفها وتحليلها وتفصيلها بعمق (الاغا والاستاذ، ٢٠٠٠: ٨٣) مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في المدارس المتوسطة في محافظة بغداد.

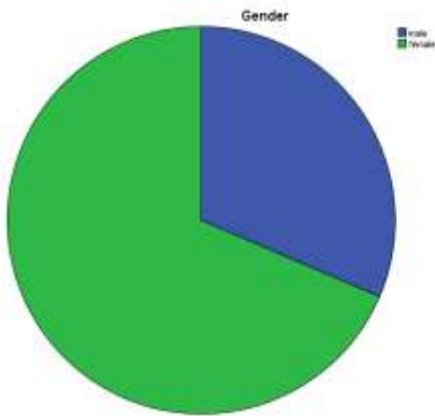
عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة بالمدرسين العاملين في المدارس المتوسطة في محافظة بغداد وقد تم استخدام اسلوب العينة القصدية لملائمتها لغرض الدراسة.

متغير الجنس:

كانت مشاركة الاناث اكبر من مشاركة الذكور وبنسبة (٣٩,٣) اي بمشاركة ١٣٣ مدرسة بينما كانت مشاركة الذكور مقتصرة على ٦١ مدرس وحسب الشكل ادناه:

شكل (١) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



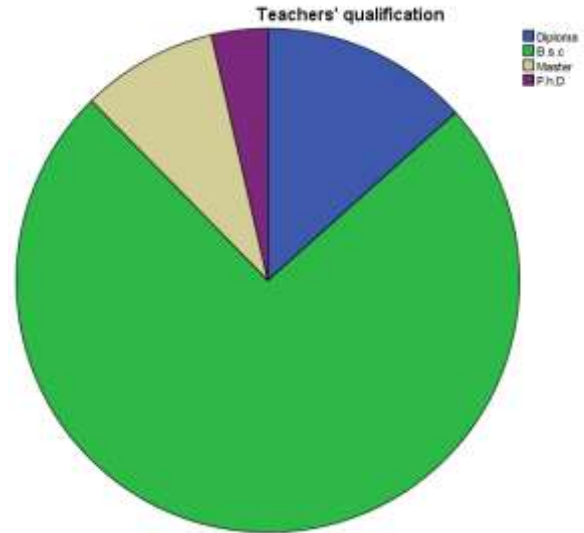
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	٦١	١٨,٠	٣١,٤	٣١,٤
female	١٣٣	٣٩,٣	٦٨,٦	١٠٠,٠
Total	١٩٤	٥٧,٤	١٠٠,٠	
Missing System	١٤٤	٤٢,٦		
Total	٣٣٨	١٠٠,٠		

المؤهل الدراسي:

اظهرت نتائج الدراسة بأن المستوى العلمي لاجلبية المدرسين المشاركين في البحث هم حملة شهادة البكالوريوس وقد تمثلوا بـ ١٤٤ مدرساً ومدرسة وبما يشكل نسبة ٤٢,٦ من اجمالي العينات وحسب الشكل ادناه:

Teachers' qualification

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diploma	٢٦	٧,٧	١٣,٤	١٣,٤
B.s.c	١٤٤	٤٢,٦	٧٤,٢	٨٧,٦
Master	١٧	٥,٠	٨,٨	٩٦,٤
P.h.D	٧	٢,١	٣,٦	١٠٠,٠
Total	١٩٤	٥٧,٤	١٠٠,٠	
Missing System	١٤٤	٤٢,٦		
Total	٣٣٨	١٠٠,٠		



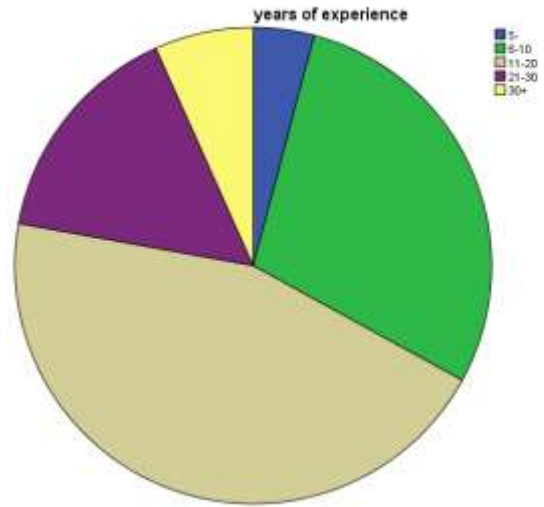
شكل (٢) توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسي

الخبرة التدريسية:

يوضح الجدول ادناه توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة ويوضح بأن المدرسين الذين يتمتعون بخبرة وظيفية من (١١-٢٠) سنة هم النسبة الاكثر في تمثيل هذه الدراسة:

years of experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2,4	4,1	4,1
6-10	56	16,6	28,9	33,0
11-20	87	25,7	44,8	77,8
21-30	30	8,9	15,5	93,3
30+	13	3,8	6,7	100,0
Total	194	57,4	100,0	
Missing System	144	42,6		
Total	338	100,0		



شكل (٣) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة التدريسية

اداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة كونها الاكثر ملائمة لغرض الدراسة واستناداً الى ماورد في الادب النظري للدراسات السابقة. لقد تم عدّ الاستبيان الوسيلة الاكثر شيوعاً لجمع البيانات خصوصاً للدراسات التي تشمل العلوم الانسانية والاجتماعية (موجس Muijis، ٢٠٠٤: ١٧).

تم توزيع نوعين من الاستبانة: (الاستبانة الورقية والاستبانة الالكترونية). تم توزيع ١١٤ استبانة ورقية على مدارس مختلفة في محافظة بغداد وتم استرداد ١٠٦ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. اما الاستبانة الالكترونية فتمثلت ب ٨٨ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي حيث لامجال لرفض الاستبانة الالكترونية حيث لا يتم استلام اي استبانة غير مكتملة الاجابات. وبذلك يصبح مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل ١٩٤ استبانة.

تم اعداد الاستبانة وتصميمها الكترونياً باستخدام (Google forms) وتم توزيع رابط الاستبانة الى المدرسين عبر وسائل التواصل الاجتماعي Viber, WhatsApp ، بعد تضمين الاستبانة الموافقة المسبقة للمشاركين والتوضيح لهم بأن بيانات البحث ستعامل بسرية تامة وستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط. لقد تمت الافادة من التكنولوجيا خصوصا فيما يخص تصميم الاستبانة الالكترونية حيث اشار Cohen, et al. كوهن واخرون، (٢٠١١: ٣٩٩) ان مظهر الاستبانة يجب ان يكون واضحاً وسهلاً من حيث ان التصميم وجذاب وغير معقد لانه يعدّ من العناصر المهمة في عملية البحث. لذلك عمل الباحث على بذل اعلى جهد لاجل ان تظهر الاستبانة بشكل سهل وجذاب وغير ممل وقد ضمّتها التعليمات الازمة لكيفية الاجابة عن كل فقرة. ان من فوائد الاستبيان الالكتروني انه يساهم في اختصار الوقت والجهد في عملية تجميع البيانات. بالاضافة الى ذلك، ان الاستبيان الالكتروني يجعل عملية المشاركة بالاستبيان من قبل المدرسين اكثر سهولة حيث يمكنهم الاجابة باستخدام هواتفهم النقالة او الكمبيوتر دون الحاجة الى استخدام الطريقة الكلاسيكية المتمثلة بالورقة والقلم. فضلاً عن ذلك انه يسهل في عملية الحصول على البيانات الاولية للدراسة حيث ان البيانات تحفظ مباشرة في جهاز الكمبيوتر مما يوفر للباحث وقت ادخال البيانات يدوياً.

ثبات الاستبانة:

بعد ان تمت عملية تجميع البيانات، استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات. تم استخدام طريقتي كرونباخ الفا و التجزئة النصفية لقياس صدق الاستبانة ولايجاد معامل ثبات الاستبانة التي تضمنت (٤٣) فقرة وكانت نتيجة صدق الاداة عالية وذات درجة عالية من الثبات حيث تمثلت بـ (٠،٩٢٠) و (٠،٧١٢) وكما موضح ادناه:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Part ١ Value	.٧٢٥
	N of Items	٢٢a
	Part ٢ Value	.٩٧٣
	N of Items	٢١b
	Total N of Items	٤٣
Correlation Between Forms		.٧١٢
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.٨٣٢
	Unequal Length	.٨٣٢
Guttman Split-Half Coefficient		.٨٢٦

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.٩٢٠	٤٣

جدول (١) اختبار صدق الاستبانة

## الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها:

تحليل نتائج الاستبانة:

لتحليل بيانات الاستبانة، فإن الباحث قام باستخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٢) لحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لجميع فقرات الاستبانة. كما قد تم احتساب ترتيب الفقرات حسب استجابات المدرسين للفقرات. وبما ان الباحث قد استخدم مقياس لايكيرت Likert scale ذو الخمس فئات في الاستبانة فإنه قام بتقسيم اجابات المدرسين الى ثلاث فئات رئيسية لحساب درجة ممارسة القيادة التربوية: (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وتم استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{المستوى الاعلى} - \text{المستوى الادنى})}{\text{عدد الفئات}} = \frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$$

$$2,33 = 1,33 + 1$$

وبذلك فإن درجة الممارسة المنخفضة تبدأ من  $2,33 \geq 0$

ولحساب درجة الممارسة المتوسطة  $3,66 = 2,33 + 1,33$

اي ان درجة الممارسة المتوسطة تكون بين  $3,66 \geq 2,33$

اما الفئة المرتفعة فتكون من  $5 \geq 3,66$

تحليل بيانات المجال الاول من الاستبانة:

قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط وترتيب الفقرات حسب المرتبة التي جاءت بها بالنسبة للمجال الاول (واجبات القائد التربوي) ومن ثم احتساب درجة ممارسة كل فقرة من الفقرات الواردة في هذا المجال استناداً الى المعادلة اعلاه ومن ثم قياس المحصلة النهائية لدرجة الممارسة. انظر الجدول (٢).

جدول (٢) التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لفقرات المجال الاول من الاستبانة

(واجبات القائد التربوي)

ت	الفقرة	لا يحدث	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	درجة الممارسة	الترتيب
١	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	٥٨	٢٧	٣٣	٣١	٤٥	٢,٨٩	١,٥٥٦	٣	متوسطة	٢١
٢	يحدد مدة زمنية لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة	٢٢	٩	٢٠	٤٥	٩٨	٣,٩٧	١,٣٥	٥	مرتفعة	٤
٣	يوزع المسؤوليات على	٢٠	١٣	٣٦	٢٤	١٠١	٣,٨٩	١,٣٧٨	٥	مرتفعة	٧

										المرؤوسين بما يناسب قدراتهم	
١٦	متوسطة	٤	١,٣٨٨	٣,٥٥	٦٥	٤٤	٤٦	١٠	٢٩	يستثمر الأفكار المقترحة من الكادر التدريسي والمسؤولين	٤
١	مرتفعة	٥	١,٣١٥	٤,١	١١٢	٣٨	١٤	١٢	١٨	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة	٥
٢٠	متوسطة	٣	١,٤١٢	٣,٢٧	٥٠	٤١	٥٠	١٨	٣٥	يفوض الملاك التدريسي بتنفيذ المهام الإدارية والفنية	٦
١٠	مرتفعة	٤	١,٣٠٩	٣,٨٧	٨٨	٤٠	٣٦	١٢	١٨	يتابع السجلات المدرسية المتنوعة	٧
١١	مرتفعة	٤	١,٤٦١	٣,٧٥	٩٠	٣٣	٣٥	٥	٣١	يعمل على تطوير التعليم والتعلم في المدرسة	٨
١٥	متوسطة	٤	١,٤١٢	٣,٦٤	٧٣	٤٨	٣٠	١٦	٢٧	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات	٩
٢	مرتفعة	٥	١,٣٨٣	٤,٠٢	١١٣	٢٢	٣٠	٧	٢٢	يتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من مستلزمات	١٠
٣	مرتفعة	٥	١,٤٠٥	٤,٠٢	١٠٨	٤٠	١٢	٩	٢٥	يوجه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة	١١
٨	مرتفعة	٥	١,٤٢٨	٣,٨٩	١٠١	٣٢	٢٣	١٤	٢٤	يشرف على عملية التنظيم في إنجاز المهام الإدارية	١٢
٩	مرتفعة	٥	١,٤٦٣	٣,٨٨	٩٨	٤٢	١٦	٨	٣٠	يساهم في تطوير كفاءة الملاك التدريسي عن طريق الدورات التدريبية	١٣
٦	مرتفعة	٥	١,٤٠٣	٣,٩٣	١٠٣	٣٢	٢٦	٩	٢٤	يشجع الملاك التدريسي على استعمال الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم	١٤
١٤	مرتفعة	٤	١,٤٣٩	٣,٦٩	٧٥	٥٦	٢٣	٨	٣٢	يناقش مع الملاك التدريسي سبل تطوير العمل داخل المدرسة	١٥
١٩	متوسطة	٤	١,٥٩١	٣,٢٩	٦٧	٣٢	٣٤	١٣	٤٨	يعمل على تفعيل المختبرات العلمية	١٦
٥	مرتفعة	٥	١,٣٩٦	٣,٩٤	١٠٠	٤١	٢٠	٨	٢٥	يحث الملاك التدريسي على تحسين أدائهم الصفي	١٧
١٧	متوسطة	٤	١,٤٨٦	٣,٥٣	٦٦	٥٥	٢٦	٩	٣٨	يقدر الأعمال الإبداعية ويكافئ أصحابها	١٨

١٢	مرتفعة	٤	١,٥١٤	٣,٧٥	٩٢	٣٧	٢٤	٦	٣٥	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الملاك التدريسي	١٩
١٣	مرتفعة	٤	١,٤٧٩	٣,٧١	٨٧	٣٦	٢٩	١١	٣١	يقدم المعونة والنصح في المواقف التي تتطلب ذلك	٢٠
١٨	متوسطة	٤	١,٥٩٩	٣,٣٧	٦٦	٤٩	١٩	١١	٤٩	يعمل على تفعيل دور المكتبات المدرسية	٢١
	مرتفعة		٣٠,١٦٧	٧٧,٩٥						الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول اعلاه بان الوسط الحسابي الكلي للمجال الاول هو ٧٧,٩٥ والمجموع التراكمي للانحراف المعياري هو ٣٠,١٦٧. ان الجدول اعلاه يوضح بأن العبارة الخامسة (يتابع تنفيذ القرارات المتخذة) قد حصلت على اعلى ترتيب بين العبارات الاخرى ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة (٤,١). ويرى الباحث ان سبب ذلك يعود الى ان غالبية المدرء في المدارس المتوسطة يعطون اهتماما كبيرا الى متابعة القرارات والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية ويحرصون على تطبيقها كون ذلك ما يؤكد عليه المشرفين التربويين عند زيارتهم الميدانية للمدارس.

كما وقد حصلت الفقرة العاشرة (يتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من مستلزمات) على ثاني اعلى ترتيب بمتوسط حسابي (٤,٠٢). ويرجع الباحث ذلك الى ان المدرسين يرون مدرء مدارسهم حريصون على متابعة مرافق المدرسة وانهم يشرفون مباشرة على اعمال الصيانة ويتابعون ذلك بشكل مباشر. وهذه دلالة ايجابية وصفة يُفضل تواجدها في القائد التربوي.

كما قد كشف الجدول اعلاه بأن الفقرتين الاولى والسادسة (يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات، يفوض الملاك التدريسي بتنفيذ المهام الإدارية والفنية) قد حصلتا على ادنى ترتيب من بين جميع الفقرات الاخرى (الوسط الحسابي للفقرة ١ هو ٢,٨٩ وللفقرة ٦ هو ٣,٢٧) وهذا يدل على ان المدرسين يعانون بصورة كبيرة من تهميش دورهم من قبل الادارت المدرسية. فالفقرة الاولى كشفت بأن المدرء لا يشركون الملاك التدريسي في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة. وهذا ايضا ما اكدته العبارة السادسة والتي بيّنت بأن الملاك التدريسي لا يتم تفويضه من قبل المدير بأي دور اداري او فني ويفسر الباحث ذلك بتمسك مدرء المدارس بالسلطة فأنتهم غالبا ما يفهمون الادارة على انها دكتاتورية وتسلطية وهذا ما يجعلهم يغيبون دورالملاك التدريسي وعدم تفويضه أي دورغير الدورالتدريسي من وجهة نظرهم.

اما درجة ممارسة قادة المدارس لواجباتهم التربوية من وجهة نظر مدرسيهم، فقد كشفت فقرات الجدول اعلاه لهذا المجال حصول القادة التربويين على ١٤ تقدير مرتفع و ٧ تقديرات متوسطة ولم يتم تسجيل اي نتيجة منخفضة. وبالتالي فإن النتيجة الكلية لممارسة القادة التربويين لهذا المجال هي "مرتفعة".

تحليل بيانات المجال الثاني من الاستبانة:

فيما يتعلق بتحليل فقرات (علاقات القائد التربوي الانسانية)، فإن الباحث قام بالخطوات نفسها التي استخدمها في تحليل بيانات المجال الاول وتتلخص هذه البيانات بالجدول ادناه:

جدول (٣) التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لفقرات المجال الثاني من الاستبانة (علاقات القائد التربوي الانسانية)

ت	الفقرة	لا يحدث	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	درجة الممارسة	الترتيب
١	يشيع في العمل جو من الاخوة والصدقة مع الملاك التدريسي	٣٥	٢ ١	١ ١	٥ ٠	٧٧	٣,٥٨	١,٥٣٢	٤	متوسطة	٨
٢	يتواضع مع العاملين في المدرسة	٢٩	٩	١ ٨	٤ ٠	٩٨	٣,٨٧	١,٤٥٧	٥	مرتفعة	٣
٣	يحث ملاكته على التعاون من اجل تحقيق الصالح العام	٢٨	٦	١ ٧	٢ ٩	١١ ٤	٤,٠١	١,٤٥٢	٥	مرتفعة	٢
٤	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين والمدرسين	٣٤	٢ ٥	٣ ٣	٣ ٥	٦٧	٣,٣٩	١,٥	٤	متوسطة	١٣
٥	يراعي ظروف الملاك التدريسي عند توزيع المهام المدرسية	٢٩	١ ٩	٣ ٣	٦ ٠	٥٣	٣,٤٦	١,٣٧٧	٤	متوسطة	١٢
٦	يحرص على التواصل مع الملاك التدريسي	٢٣	٢ ٠	٢ ٢	٣ ٤	٩٥	٣,٨١	١,٤٣٥	٤	مرتفعة	٤
٧	يتجنب التهديد بالعقوبات	٤٤	١	٢	٥	٦٠	٣,٣٧	١,٥٤٣	٤	متوسطة	١٤

						٥	٠	٥		لملاكه قدر الامكان	
٥	مرتفعة	٤	١,٤٢٦	٣,٧٩	٩٠	٣ ٨	٢ ٦	١ ٥	٢٥	يشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم او المدرس ويحفز المتميزين منهم	٨
٧	مرتفعة	٤	١,٥٣٢	٣,٧	٨٩	٤ ٠	١ ٦	١ ٥	٣٤	يشرك كادره في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة	٩
٩	متوسطة	٤	١,٤٩٥	٣,٥٨	٧١	٥ ٧	١ ٥	١ ٦	٣٥	يشترك الملاك التدريسي مناسباتهم الاجتماعية خارج اطار المدرسة	١٠
١٠	متوسطة	٤	١,٤١٥	٣,٥٣	٦٥	٤ ٧	٣ ٨	١ ٤	٣٠	يهيئ الظروف المناسبة للمعلم او المدرس الجديد	١١
١١	متوسطة	٤	١,٥٢٤	٣,٥٣	٧٩	٣ ٠	٣ ٤	١ ٦	٣٥	يستمتع لاراء الملاك التدريسي ويقدرها	١٢
٦	مرتفعة	٤	١,٥٣٥	٣,٧٧	٩٦	٣ ٧	١ ٥	١ ٢	٣٤	يتواصل مع المجتمع المحلي (المستوصف الصحي، مركز الشرطة، المجلس البلدي ... الخ) لخدمة المدرسة	١٣
١٥	متوسطة	٣	١,٤٩٩	٣,٢٦	٥٧	٣ ٦	٤ ٤	١ ٥	٤٢	يشترك المجتمع المحلي في العلاقات الاجتماعية	١٤
١	مرتفعة	٥	١,٣٣٥	٤,٠٨	١١ ٤	٢ ٨	٢ ٤	٩	١٩	يبيدي المساعدة للحالات الانسانية لطلابه (اليتم، المحتاج .. الخ)	١٥
	متوسطة		٢٢,٠٥ ٧	٥٤,٧ ٣						الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول اعلاه بأن الوسط الحسابي الكلي للمجال الثاني هو (٥٤,٧٣) وبلغت القيمة الكلية للانحراف المعياري (٢٢,٠٥٧). ان الترتيب الاعلى لاجابات المدرسين توزعت على الفقرات ادناه:

حصلت العبارة الخامسة عشرة (بيدي المساعدة للحالات الانسانية لطلابهم (اليتيم، المحتاج ..الخ) على الترتيب الاول من بين بقية العبارات حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٨). وتعدّ هذه نتيجة ايجابية وتمثلت باجماع رأي الملاك التدريسي برؤية مدرء مدارسهم انسانيون تجاه مساعدة الحالات الانسانية والطلاب المحتاجين والمتعفين. يعزي الباحث سبب ذلك الى ان المجتمع العراقي هو مجتمع عربي واسلامي ومبدأ تقديم المساعدة للمحتاجين تعتبر واجبة حيث حثنا ديننا الكريم على تقديم الصدقة ومراعاة اليتيم وكفالته. ومن المبهج ان نرى مدرء المدارس يطبقون اهم مبادئ القادة التربويين الا وهو الجانب الانساني.

كما وحصلت العبارة الثالثة (يحث ملاكه على التعاون من اجل تحقيق الصالح العام) على الترتيب الثاني بقيمة وسط حسابي (٤,٠١). حيث اتفق غالبية المدرسين على ان مدرائهم يحثون على التعاون من اجل تحقيق اهداف المدرسة والتعليم بصورة عامة. ويرى الباحث ان سبب ذلك يعود الى ايمان القادة التربويين بأن استخدام الاسلوب الانساني في التخاطب والتواصل مع الملاك التعليمي والذي يمكنهم من اقناعهم وحثهم على التعاون هو الذي يعزز تحقيق الاهداف. وجاءت هذه النتيجة مطابقة لدراسة دويل والبراند (١٩٧٤) Doyle & Ahlbrand التي ركزت على الجانب الانساني واكدت نتائجها على ان المدرء الذين يمارسون الجانب الانساني هم الاكثر نجاحاً في انجاز الاعمال المكلفين بها.

من جهة اخرى، فإن العبارات التي نالت ادنى نسب تمثلت بكل من الفقرات الاتية:

الفقرة الرابعة عشرة (يشارك المجتمع المحلي في العلاقات الاجتماعية) بقيمة وسط حسابي تمثلت بـ (٣,٢٦). ويفسر الباحث سبب ذلك اما الى عدم فهم السؤال من قبل المدرسين او الى عدم معرفة الملاك التدريسي بعلاقات القائد التربوي مع المجتمع المحلي. حيث اضطر الباحث الى توضيح هذا السؤال لاكثر من مشارك في الاستبيان عند الزيارات الميدانية للمدارس وان بعضهم قد اوضح عدم معرفته فيما اذا كان لمدير مدرسته تواصل مع المجتمع المحلي من عدمه حيث ان المدرسين يقضون اغلب وقتهم في التدريس داخل غرفة الصف.

الفقرة السابعة (يتجنب التهديد بالعقوبات لملاكه قدر الامكان) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة (٣,٣٧) حيث لم يتفق غالبية المدرسين مع هذه العبارة. اي ان المجموعة الاكبر من المدرسين المشاركين في الدراسة يعتقدون أن مدرائهم يستخدمون اسلوب التهديد

بالعقوبات كوسيلة من وسائل القيادة الحازمة داخل المدرسة. ويرى الباحث أن صفة الدكتاتورية والتمسك بالسلطة والفهم الخاطئ لشخصية القائد هي التي تقود مدراء المدارس المتوسطة لاستخدام لغة التهديد في ادارة المدرسة. وهذه ان دلت على شيء فأنها تدل على ضعف شخصية القائد ولجوءه الى الاسلوب الاستبدادي لاقناع الملاك التدريسي بتنفيذ الاوامر. وهذا عكس ما جاء به الادب النظري فيما يخص مهارة العلاقات الانسانية للقائد والتي تؤكد على ان احترام شخصية المدرسين تمنحهم العزيمة للعمل دون استخدام اسلوب الاجبار (حسين، ٢٠١١: ١١٨).

اما درجة ممارسة القائد التربوي لواجباته الانسانية تجاه ملاكه التدريسي فتم تحليلها وقياسها وفقا للمعادلة انفة الذكر ولقد بين الجدول اعلاه بأن ٧ فقرات من اصل ١٥ فقرة قد حصلت على تقدير مرتفع بينما حصلت ٨ فقرات على تقدير متوسط ولم تسجل اي نتيجة منخفضة ازاء اي فقرة من الفقرات. وبالتالي، فإن النتيجة المحصلة لمجال علاقات القائد التربوي الانسانية هي "متوسطة" ولحساب المحصلة النهائية والكلية لدرجة ممارسة القيادة التربوية في المدارس المتوسطة قام الباحث بمراجعة جميع فقرات الاستبانة لكلا المجالين وتحليلها، حيث اتضح بأن (٢١) فقرة تمثلت بـ (٤ فقرات في المجال الاول + ٧ فقرات من المجال الثاني) من اصل (٣٦) قد حصلت على تقديراً مرتفعاً مقارنةً مع (١٥) فقرة تمثلت بـ (٧ فقرات من المجال الاول و ٨ فقرات من المجال الثاني) والتي حصلت على تقديراً متوسطاً.

ومن هذا نستنتج بأن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التربوية في المدارس المتوسطة هي درجة مرتفعة حسب تقدير مدرسيهم. انظر الجدول ادناه:

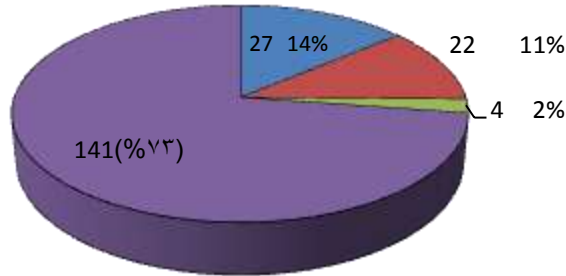
جدول (٤) الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التربوية من وجهة نظر

المدرسين

النتيجة	التقدير المنخفض	التقدير المتوسط	التقدير المرتفع	عدد الفقرات	المجال
مرتفعة	٠	٧	١٤	٢١	١- واجبات القائد التربوي
متوسطة	٠	٨	٧	١٥	٢- علاقات القائد التربوي الانسانية
	٠	١٥	٢١	٣٦	المجموع
مرتفعة					النتيجة النهائية

للإجابة عن التساؤل الثاني والذي تضمن معرفة النمط القيادي الذي يفضله المدرسون. فقد ضمن الباحث في استبانته سؤالاً يتضمن أربع أنماطاً مختلفة للقيادة ليختار المدرسين نمطاً واحداً يفضلونه في مدرّاتهم. والشكل (٤) ادناه يوضح توزيع الاجابات:

شكل (٤) توزيع اجابات المدرسين على السؤال (يفضل المدير الذي)



- يتصرف بصرامة وحزم تجاه الكادر التدريسي والطلبة ويصدر الاوامر والتعليمات الخاصة بالعمل دون ان يضيف اي اعباء للملاك التدريسي حيث ان التركيز على سير العمل هو جل اهتمامه
- يصدر الاوامر والتعليمات بخصوص العمل دون تحميل الملاك التدريسي اي اعباء اضافية
- يعطي حرية مفرطة للملاك التدريسي ويجعل الكادر يتصرف وفق ما يراه مناسباً من وجهة نظرهم
- يراعي التوازن والتوافق بين وجهات نظر الملاك التدريسي ويشركهم في عملية اتخاذ القرار ويحثهم على التعاون وينمي العلاقات الانسانية الجيدة داخل المدرسة

يتضح من الشكل اعلاه بأن نتائج الدراسة اظهرت بأن النمط القيادي الديمقراطي (التعاوني) هو النمط الذي يفضله غالبية المدرسين حيث تم اختيار هذا النمط من قبل (١٤١) مدرس ومدرسة اي بما يمثل نسبة (٧٣%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية اذا ماتم مقارنتها مع بقية الانماط (النمط الاستبدادي متمثلاً بالخيار الاول، والنمط التعليمي متمثلاً بالخيار الثاني، والنمط الفوضوي متمثلاً بالخيار الثالث).

ان نتائج هذه الدراسة جاءت مطابقة لدراسة ابو جبل (٢٠٠٥) و دراسة فرج (١٩٩٤) واللتا اكدتا بأن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الاكثر شيوعاً بين الانماط الاخرى. بالاضافة الى ذلك فإن الشكل اعلاه اوضح بأن النمط الفوضوي غير محبذ من قبل الملاك التدريسي ولقد تم اختياره من قبل ٤ مدرسين فقط. الخلاصة والاستنتاج:

لقد ناقش هذا البحث درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التربوية من وجهة نظر مدرسيهم وقد كشفت نتائج الدراسة بأن المدراء في المدارس المتوسطة يمارسون القيادة التربوية بدرجة مرتفعة في مدارسهم، وهذه تُعدّ نتيجة ايجابية، حيث ان النسبة الاكبر من المدراء يتحلون بسمات القادة التربويين. كما وقد كشفت النتائج بأن غالبية المدراء يكرسون جزءاً كبيراً من وقتهم في متابعة القرارات والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية ويحرصون على تطبيقها. هذا فضلاً عن

ان عدداً كبيراً من المدراء يعطون للجانب الانساني اهتماماً واسعاً خصوصاً فيما يتعلق بمساعدة الحالات الانسانية للطلاب. حيث اكد هذا البحث بأن الخصال الانسانية متواجدة ومتأصلة في سلوكيات القادة التربويين. كما بينت النتائج بأن مدراء المدارس المتوسطة يحثون ملاكهم على التعاون من اجل تحقيق اهداف المدرسة والتعليم بصورة عامة.

ومن جهة اخرى، فإن النتائج ايضاً كشفت عن بعض السلوكيات السلبية التي يمارسها بعض المدراء داخل مدارسهم كأستخدام العقوبات والتهديد بصورة متكررة وهذا ينعكس سلباً على تأثيرهم في ملاكهم التربوي. حيث ان اغلبية المدراء يعتقدون بأن التسلط واستخدام لغة التهديد هي دائماً الوسيلة الانجح لقيادة المدرسة. وهذا المفهوم يدعوا الى ضرورة توعية القيادات الادارية واشراكهم بدورات تطويرية لتعزيز مهارات القيادة الناجحة لديهم. واخيراً، فإن البحث وضّح بأن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الذي يفضله غالبية المدرسين عن بقية الانماط القيادية.

التوصيات:

من خلال ماتم عرضه ومناقشته سابقاً وبعد تقصي نتائج هذه الدراسة وبهدف تطوير اداء القادة التربويين المتمثلين بمدراء المدارس المتوسطة يوصي الباحث بما يأتي:

تفعيل تفويض الصلاحيات من قبل مدراء المدارس المتوسطة كونهم القادة في هذه الوحدة التعليمية واعطاء المدرسين الفرصة للشعور باهميتهم داخل المدرسة من خلال اناطة بعض الاعمال اليهم. استخدام اسلوب التحفيز بدلا من التهديد بالعقوبات وتثقيف المدراء بأن هذا الاسلوب ليس دائماً الحل الناجح لادارة المدرسة.

ضرورة الاهتمام باشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للملاك التدريسي حيث بينت الدراسة بأن غالبية المدراء لا يكتثون لهذه الحاجات مما ينعكس سلباً على تأثيرهم في ملاكهم. تفعيل دور المكتبات والمختبرات العلمية حيث كشفت نتائج الدراسة عدم اهتمام مدراء المدارس بهذا الجانب.

استخدام مبدأ التقييم الذاتي لمدير المدرسة عن طريق قيامه بتوزيع استبيان لتقييم اداءه من قبل ملاكه التدريسي، فإن ذلك يعزز من ثقة مدرسيه بشخصه ويمكنه من تقويم اداءه تجاههم والعمل على تصحيح نقاط الضعف.

اقامة دورات تطويرية للادارات المدرسية لتحسين الكفاءة وترسيخ مهارات القيادة لديهم.

## المقترحات:

يقترح الباحث باجراء دراسات مستقبلية اخرى لقياس اداء القيادة التربوية في المدارس العراقية ويفضل ان يتم تطبيقها على المدارس الابتدائية ومقارنتها مع هذه الدراسة. كما ويقترح بأن يتم اجراء دراسة لقياس العلاقة بين دور القيادة التربوية واثرها على التحصيل الدراسي للطلبة.

## المصادر العربية:

١. ابو جبل، مطيع موسى، (٢٠٠٥)، "انماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الاساسي العليا الحكومية في قطاع غزة وانعكاساتها على اداء العاملين" رسالة ماجستير، جامعة الازهر ، غزة.
٢. أبو زعيتر، منير حسن، (٢٠٠٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.
٣. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (٢٠٠٠): ط ٢، مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي، غزة
٤. الدويك، تيسير، حسين، ياسين، (١٩٨٠)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط١. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر .
٥. الطالب، هشام (١٩٩٥)، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
٦. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (٢٠٠٦) الادارة التعليمية. مفاهيم وافاق، دار وائل للنشر، ط٣.
٧. القرشي، ليلى (١٩٨٨)، دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الادارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما تراها المعلمات والموجهات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.
٨. المغيدي، الحسن، (١٤٢٦ هـ)، الاشراف التربوي الفعال، مكتبة الرشد ، الرياض.
٩. الهدهود دلال، وزينب الجبر، (١٩٨٥)، النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العدد ٢٨، السنة ٩، ٢٨-١٢٨.
١٠. حسن ،ماهر محمد صالح، (٢٠٠٤)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي -الاردن.
١١. حسين ، محمد عبد الهادي، (٢٠١١)، القيادة الذكية. دار العلوم للنشر والتوزيع -القاهرة.
١٢. عبودي، زيد منير، (٢٠١٠)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الشروق للنشر، ط١.
١٣. فرج، حافظ احمد (١٩٩٤)، النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية، دراسة ميدانية. دار الفكر العربي، القاهرة.
١٤. عليمات، صالح ناصر (٢٠٠١)، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها في محافظة المفرق، ص.ص ١٦٧-٢٠٨، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ١٧ ، العدد الرابع.

١٥. قشطة، منى (٢٠٠٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٦. ياركندي، هانم، (٢٠٠٣)، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديريات المدارس بمحافظة جدة، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد: ٨٩: ٧١-١٠٨.

#### المصادر الأجنبية:

١. Aloushan, (١٩٨٧), Administrative behavior of effective educational leaders as perceived y Saudi principals, unpublished Ph.D dissertation, University of Pittsburg, USA.
٢. Bolam, R. (١٩٩٩) "Educational administration, leadership and management: towards a research agenda", in T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter and P. Ribbins (eds), Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice, London: Paul Chapman Publishing.
٣. Bradley, D., (١٩٩٢), Principal leadership styles and the degree of participation of school improvement councils in the decision making process in elementary school; Dissertation abstracts international, vol. (٥٣), no. (٦). USA
٤. Bush, T. (٢٠٠٣) Theories of educational leadership and management, ٣rded. London, Sage publication Ltd.
٥. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (٢٠١١) Research methods in education, ٧th edn. Milton Park: Routledge
٦. Fayol, Henri, (١٩٤٩) "General and Industrial management", London: Sir Issac Pitman & Sons.
٧. Katz, Robert L., (١٩٥٥), "Skills of an effective administration", Harvard Business review ٣٣, Jan-Feb.
٨. Muijs, D. (٢٠٠٤) Doing Quantitative Research in Education with SPSS. London: Sage Publication Ltd
٩. Tead, Ordway, (١٩٤٩), "The art of leadership", N.Y: MC Grawhill book Co.
١٠. Yukl, G. (٢٠٠٥). Leadership in Organizations, ٦th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.