



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

## درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها

إعداد الباحثة

عبير مرشد محمد شاهين

إشراف الأستاذ الدكتور

عليان عبد الله الحولي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

1432هـ - 2011م



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم ج.س. ب.ع/35/...../Ref

التاريخ 2011/04/27 Date

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ عبير مرشد محمد شاهين لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية-الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 26 جمادى الأولى 1432هـ، الموافق 2011/04/30م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

رئيساً  
مناقشاً داخلياً  
مناقشاً خارجياً

أ.د. عليان عبد الله الحولي  
أ.د. فؤاد علي العاجز  
د. هيفاء فهمي الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية/الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظًا

الْقَلْبِ لَآتَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ

لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ

إِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ آل عمران 159

## الإهداء

- إلى رمز العطاء أبي وأمي حفظهما الله وأطال عمرهما على طاعته وامتعهما بالصحة والعافية.
  - إلى من يفرح لفرحي ويسرهم نجاحي، إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم.
  - إلى أخي الغالي "أمين" أعاده الله إلينا سالمًا.
  - إلى روح أخي الشهيد "أيمن" وإلى أرواح الشهداء الذين روت دمائهم الطاهرة أرض فلسطين.
  - إلى كل من ساندني و تمنى لي التوفيق والنجاح.
  - إلى كل من عشق تراب فلسطين.
  - إلى كل من سار في طريق العلم.
- إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع، سائلةً المولى عز وجل أن يوفقني والمؤمنين لما فيه الخير للإسلام والمسلمين.

الباحثة

عبير مرشد شاهين

# شكر وتقدير

{رَبِّ أَوْزَعِنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} (النمل: 19)

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً والشكر له على نعمه شكراً جزيلاً، والصلاة والسلام على النبي الهادي الأمين، محمد صلى الله عليه وسلم، معلم الناس الخير، والمبعوث رحمة للعالمين .

فإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق، الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم، لذا فإنني أقدم شكري وتقديري للأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي على ما بذله معي من جهد كبير، ومتابعة مستمرة، وإرشاد متواصل، حتى خرجت هذه الدراسة بصورتها الحالية.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان لعضوي المناقشة الأستاذ الدكتور فؤاد علي العاجز، والدكتورة هيفاء فهمي الأغا لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، ودورهما الكبير في إصلاح جوانب القصور فيها وإبداء الملاحظات القيمة، والآراء السديدة.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الخالص للأساتذة المحكمين الذين بذلوا جهداً في تحكيم أداة الدراسة، كما أسجل شكري لمديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظات غزة لما قدموه لي من مساعدة في تعبئة الاستبانات بكل موضوعية.

وأقدم جزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، لهم مني جميعاً خالص التقدير وجزاهم الله عني خير الجزاء.

أخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق، وأن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	مسلسل
أ	الإهداء	1
ب	شكر وتقدير	2
ت	قائمة المحتويات	3
ح	قائمة الجداول	4
خ	قائمة الملاحق	5
د	ملخص الدراسة	6
ر	Abstract	7
<b>8 -1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	<b>8</b>
2	المقدمة	9
5	مشكلة الدراسة	10
6	فروض الدراسة	11
6	أهداف الدراسة	12
6	أهمية الدراسة	13
7	حدود الدراسة	14
7	مصطلحات الدراسة	15
<b>42 -9</b>	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	<b>16</b>
10	أولاً : الدراسات المحلية	17
20	ثانياً : الدراسات العربية	18
35	ثالثاً : الدراسات الأجنبية	19
38	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة	20
<b>102-43</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار النظري</b>	<b>21</b>
45	تمهيد	22
45	أولاً: القيادة التربوية	23
45	مفهوم القيادة لغة - اصطلاحاً	24
48	أركان القيادة	25
50	أنماط القيادة	26
52	الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة	27
52	أهمية القيادة	28
53	مصادر قوة القيادة	29
54	الفرق بين القيادة والرئاسة	30

الصفحة	الموضوع	مسلسل
55	القيادة التربوية	31
55	مفهوم القيادة التربوية	32
56	خصائص القيادة التربوية	33
57	مقومات القيادة التربوية	34
58	مبادئ القيادة التربوية	35
58	أهمية القيادة التربوية	36
59	ثانياً: القائد التربوي	37
59	أدوار القائد التربوي	38
61	صفات القائد التربوي	39
62	الفرق بين القائد والمدير	40
64	أنماط القادة	41
64	ثالثاً: المهارات القيادية لمدرّاء المدارس	42
65	تصنيف المهارات القيادية	43
67	المهارات الذاتية	44
71	المهارات الفنية	45
77	المهارات الإنسانية	46
82	المهارات الفكرية	47
86	المهارات الإدارية	48
92	القيادة في الإسلام	49
93	مقومات القيادة الناجحة في الإسلام	50
97	رابعاً: التطوير القيادي لمدرّاء المدارس	51
97	التدريب التربوي	52
97	أهداف التدريب	53
98	موضوعات التدريب	54
99	أسس وقواعد التدريب	55
100	أساليب التدريب وأشكاله	56
101	وسائل ومبادئ التطوير المهني	57
<b>117 - 103</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	<b>58</b>
104	منهجية الدراسة	59
104	مجتمع وعينة الدراسة	60
106	أداة الدراسة	61

الصفحة	الموضوع	مسلسل
116	المعالجات الإحصائية	62
142 - 118	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	63
121	تحليل فقرات المحور الأول: المهارات الذاتية	64
124	تحليل فقرات المحور الثاني: المهارات الفنية	65
126	تحليل فقرات المحور الثالث: المهارات الإنسانية	66
128	تحليل فقرات المحور الرابع: المهارات الفكرية	67
130	تحليل فقرات المحور الخامس: المهارات الإدارية	68
132	تحليل فرضيات الدراسة	69
132	نتائج السؤال الرئيس	70
134	نتائج التحقق من الفرضية الأولى	71
136	نتائج التحقق من الفرضية الثانية	72
139	نتائج التحقق من الفرضية الثالثة	73
141	نتائج السؤال الثالث	74
142	توصيات الدراسة	75
142	مقترحات الدراسة	76
154 - 143	قائمة المراجع	77
155	قائمة الملاحق	78

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول	مسلسل
51	أنماط القيادة الإدارية	(3.1)	1
63	الفرق بين القائد والمدير	(3.2)	2
105	عينة الدراسة	(4.1)	3
109	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المهارات الذاتية	(4.2)	4
110	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المهارات الفنية	(4.3)	5
111	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المهارات الإنسانية	(4.4)	6
112	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المهارات الفكرية	(4.5)	7
113	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: المهارات الإدارية	(4.6)	8
114	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(4.7)	9
115	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	(4.8)	10
115	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)	(4.9)	11
116	فترات درجة ممارسة المديرين للمهارات	(4.10)	12
119	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	(5.1)	13
121	تحليل الفقرات المحور الأول (المهارات الذاتية)	(5.2)	14
124	تحليل الفقرات المحور الثاني (المهارات الفنية)	(5.3)	15
126	تحليل الفقرات المحور الثالث (المهارات الإنسانية)	(5.4)	16
128	تحليل الفقرات المحور الرابع (المهارات الفكرية)	(5.5)	17
130	تحليل الفقرات المحور الخامس (المهارات الإدارية)	(5.6)	18
132	تحليل فقرات محاور الدراسة	(5.7)	19
136	نتائج اختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى)	(5.8)	20
138	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)	(5.9)	21
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية)	(5.10)	22
141	إجابات السؤال المفتوح	(5.11)	23

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
156	الاستبانة في صورتها الأولية	1
164	الاستبانة في صورتها النهائية	2
172	قائمة بأسماء المحكمين	3

## ملخص الدراسة

درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008 – 2010)، والبالغ عددهم 192 مديراً ومديرةً وقد استجاب منهم 155 أي ما نسبته 80.72% .

كما وقامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت من (79) فقرة وزعت على خمسة مجالات هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية.

وتم تحليل البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: الرزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Science بغرض الإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها؟

وتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة؟

2. هل تختلف متوسطات تقديرات المديرين الجدد لدرجة ممارستهم للمهارات القيادية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية)؟

3. ما سبل تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين؟

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي 4.39، و الوزن النسبي يساوي 87.79% وبدرجة توافر كبيرة وقد حصلت كل مهارة على النتيجة التالية:
  - حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.51، وبوزن نسبي 90.18%.
  - حصلت المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.47، وبوزن نسبي 89.50%
  - حصلت المهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.35، وبوزن نسبي 87.09%
  - حصلت المهارات الفكرية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.28، وبوزن نسبي 85.63%
  - حصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.26، وبوزن نسبي 85.16%
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزي لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانونس، رفح).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزي لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية، الثانوية). وفي ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات أهمها:
  1. المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الذاتية والفنية والإدارية لدى المديرين الجدد.
  2. إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية حيث أنها حصلت على المرتبة الرابعة والخامسة.
  3. وضع خطط وبرامج لتأهيل المدراء الجدد.
  4. تأكيد إشراك مديري المدارس في الخطط التعليمية.
  5. إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية.
  6. تفعيل التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي.
  7. تشجيع الزيارات التبادلية بين مدراء المدارس.
  8. إعطاء مزيد من الصلاحيات للإدارة المدرسية.

## Abstract

### **"The degree of practicing the leadership skills by the new principals of governmental schools in Gaza governorates from their point of view and ways of developing them"**

The aim of this study was to identify the degree of practicing the leadership skills by the new principals of governmental schools in Gaza governorates from their point of view and ways of developing them

To achieve the objectives of the study the researcher used the descriptive analytical method for relevance to the subject of the study, The study population consisted of all new principals in Gaza, 192 principals who were appointed between (2008 - 2010).155 who were responded Which accounts for 80.72% of the population of the study. As the researcher designed questionnaire as a tool for the study, consisted of (79) items that covers five areas related to the subject of the study, these areas are: self skills, Technical skills , human skills, intellectual skills, management skills.

The data were analyzed using the following statistical programs: (SPSS) Statistical Package for Social Science for the purpose of answering questions of study, which consisted of the main question: what degree of practicing the leadership skills by the new principals of governmental schools in Gaza governorates from their point of view and ways of developing them?

The following questions are branched of the main question:

1. What degree do new principals practice the leadership skills in schools and the Ministry of Education Education in Gaza governorates?
2. Do the average estimates of new principals to the extent the practice of leadership skills differ at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) according to variables(sex, region, education, study grade)?
3. What are the ways to develop the leadership skills for new principals in the schools of the Ministry of Education from their point of view?

The study found the following results:

1. The results showed that the arithmetic average of all the leadership skills equal to 4.39, And the relative weight equal to 87.79%, and the availability of a large degree has got every skill The following result:
  - Management skills took the first rank with an average 4.51, and relative weight 90.18%.

- Self skills took the second rank with an arithmetic average 4.47, and the relative weight 89.50%
  - Technical skills took the third rank with an arithmetic average of 4.35, and the relative weight 87.09%
  - Intellectual skills took the fourth rank with an average 4.28, and relative weight 85.63%
  - Human skills took the fifth rank with an arithmetic average 4.26, and relative weight 85.16%
2. There are no differences at a level not statistically significant ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean ratings of new principals to their needs for the development of leadership skills related to gender (male, female).
3. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean ratings of new principals to their needs for the development of leadership skills due to the variable region education (north of Gaza, east of Gaza, west of Gaza, Wasta, KhanYounis and Rafah).

Based on the results of the study the researcher found many recommendations including:

1. To keep the high level to the degree of leadership skills of new principals.
2. Given the importance of intellectual skills and human skills where they got the fourth and fifth ranks.
3. Developing plans for the new principals at the Ministry of Education schools at Gaza governorates from the managers point of view
4. The involvement of school administrators in the education plans.
5. Inform school administrators on all emerging issues in the field of school administration.
6. Activating cooperation between the school principals and educational supervisors.
7. Encourage mutual visits between school administrators.
8. Give more powers to the school management.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## المقدمة:

هنالك ركائز أساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كانت تبعيتها أو مجال عملها هي: القيادة الفعالة، الكوادر البشرية القادرة والمبدعة، ورسالة المنظمة التي توحد الرؤى والقيم وتدفع في اتجاه التجويد والإنجاز. إن تكامل وتناغم هذه المكونات يمنح المؤسسة ميزة نسبية ويجعلها رائدة وسابقة، تبتكر وتبدع وتقود ولا تقاد، وإذا كان وجود مكونات النجاح ضروري ولازم، فإن القيادة الإدارية الذكية المتسلحة بسعة الوعي والفكر التطويري هي بمثابة حجر الزاوية ورأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

لذلك تعتبر الإدارة جزءاً مهماً في حياة كل مجتمع فمفهوم الإدارة أصبح متداولاً في جميع نواحي الحياة الاقتصادية، والسياسية، والتعليمية، والاجتماعية، وقد احتاجت الإدارة مواكبة التطورات والمتغيرات والمستجدات في المجتمع لتقديم الخدمات فهي عنصر مهم في تقدم الأمم، وهي عبارة عن نشاط يهدف لتنسيق الجهود لأفراد ومجموعات لتحقيق أهداف معينة وذلك بحسن الإدارة وكفاءتها واستغلال الإمكانيات المتوفرة. كما أن التربية عملية ضرورية فمنذ وجد الإنسان على وجه الأرض وهو يقوم بتدريب أبنائه على التعايش مع البيئة والتكيف مع الجماعة التي تعيش فيه والعملية التربوية الكاملة عملية تعليمية فالتعلم عملية دائمة ومستمرة والتعليم الجيد يكفل انتقال أثر التعلم والتدريب كذلك يحتاج العاملون في كل مجالات الحياة إلى من يوجههم ويرشدهم ويشرف عليهم حتى تتطور من حسن إلى أحسن وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته. (عابدين، 2001: 19)

الإنسان كائن حي اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً ولا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين من أجل تحسين أموره الحياتية وكانت حاجته للآخرين قديماً سهلة وبسيطة وغير معقدة وكلما زادت الحياة تعقيداً وتحضراً تصبح حاجة الإنسان أكثر إلى الآخرين والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة وأصبحت ضرورية للفرد وللجماعة، فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم أمرها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة. (العميرة، 2002: 15)

الإدارة عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة من خلال مجموعة من عمليات إدارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفويض فهنا الإدارة مفهوم عام يتجه اتجاهات خاصة في الحياة مثل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية. فالإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين

نفسها لتحقيق الأغراض العامة المنشودة بالتربية وهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه (عطوي، 2001: 17)

يُعير الباحثون والمهتمون بشؤون الإدارة التربوية والمدرسية أهمية قصوى للتحديث والتطوير، تستند إلى قواعد أساسية كاحتياج الإدارة للجهد الجماعي المنظم والمنسق والموجه نحو الهدف بأقصر الطرق وأقل التكاليف من خلال الاستثمار الأمثل للقوى المادية والبشرية، وارتباط الإدارة بسياسة الدولة لتكون قادرة على إشباع حاجات الإنسان داخل المؤسسات التعليمية. (نشوان، 1992: 12)

تعد المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وما ذلك إلا لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب المجتمع وتطلعاته. (عياصرة، الفاضل، 2006: 13)

ومن هنا ترى الباحثة أن المؤسسات التربوية تسهم في بناء المجتمع وإصلاحه وتطويره من خلال ما تقدمه لأفراد المجتمع من خدمات تربوية وتعليمية.

ومن أفرع الإدارة التعليمية الإدارة المدرسية وهي مصطلح عرفه الكثير وفيه العديد من الكتابات وهو عبارة عن عملية منظمة تتطلب مشاركة العاملين فيها وأنها تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتنفيذ من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع باستغلال جميع المداخلات من موارد مادية وبشرية والتهيئة لمواجهة التغيرات وتحديات العصر وهي توحيد الجهود داخل المدرسة وفقاً للظروف الاجتماعية والسياسية وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد. والإدارة المدرسية يرأسها شخصية محورية هي مدير المدرسة الذي يقوم بدور هام جداً في تنسيق جهود الأفراد في كافة المجالات تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والقيادة والتمثيل والتنسيق واتخاذ القرار أو تفويض السلطة أحياناً والتقويم وهو في ممارسته لهذه الأدوار يقوم بإجراءات مثل الحديث أو الكتابة أو القراءة أو التوقيع أو السفر أو إجراء مقابلات أو حضور اجتماعات وتكون النتيجة المترتبة على هذه الأدوار متعلقة بالكفاءة، والإنتاجية. (سمعان ومرسي، 1975: 68)

إن قيادة النظام التربوي وإدارته تتجاوز في مضامينها سمات القيادة وخصالهم كما لا تقتصر فقط على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والطلبة أو العناية بالبناء المدرسي

وصيانتته أو بتأمين المتطلبات المالية أو حفظ الملفات والسجلات الرسمية وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية في إدارة النظم التربوية. إن توافر ذلك كله لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة وإدارة النظام التربوي إلا إذا امتزج أداء هؤلاء القادة بعدد من المهارات التي يفترض توافرها. (الطويل، 2001: 26)

ومن هنا ترى الباحثة بأنه ينبغي للقائد أن يمتلك مجموعة من الصفات والخصائص والمهارات التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة و إلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة التعليمية للنجاح في عمله. (مرسي، 2001: 139)

القيادة تعرف بالشخصيات التي تتميزها، وهذا معناه أن القيادة لا يراد بها إطلاق اللقب فحسب، بل لا بد للقائد في موقعه من أن ينمي ويشجع جميع الأشخاص الذين يتولى هو مسئولية الإشراف عليهم وقيادتهم إلى أن يواصلوا نموهم واكتساب الخبرات التي تؤهلهم لتحقيق أدوارهم الاجتماعية. فالقيادة عملية دينامية تصدر من شخص مسئول إلى أشخاص يبتغي إثراء خبراتهم لينهضوا بأدوارهم الاجتماعية. فهي عملية مساعدة الآخرين على اكتشاف أنفسهم أثناء تحقيقهم للأهداف التي تكون جزءاً متأسلاً في كل فرد منهم، فالمعلم في المدرسة والأب في الأسرة والمسئول في أي مجال على كل هؤلاء كافة تقع مسئولية اكتشاف ما لدى الآخرين من مواهب وكفايات وأن الاكتشاف هذا من صميم واجب الشخص الذي تسلمه الجماعة مقاليد قيادتها. (مساد، 2005: 287)

ومن هنا لاحظت الباحثة أن موضوع القيادة التربوية حظي باهتمام الباحثين والمختصين حيث تبين الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بالمديرين مدى حاجاتهم إلى المهارات القيادية ومدى ممارستهم لها وتبين سبل تطويرها.

ومدير المدرسة هو القائد الذي يقوم بمجموعة من المهام والأدوار الإدارية والفنية ولهذا لا بد من أن يتحلى بمجموعة من الصفات لتساعده على القيام بهذه المهام. كما وتتنوع المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة الإدارية منها والفنية وتختلف هذه المهام في أهميتها وأولوياتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظريته للإدارة المدرسية والنظام التعليمي السائد فمن الأنظمة التعليمية ما

تركز على النواحي الإدارية والكتابية والروتين التنظيمي ومنها ما يركز على النواحي الفنية التطويرية ولهذا ولا بد من تنمية المهارات القيادية للمديرين وتوفير النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للأمام.

ونظراً للظروف والأحداث التي وقعت على الساحة الفلسطينية واستكاف بعض طاقم الهيئة التدريسية من الاستمرار في عملهم فقد قامت وزارة التربية والتعليم بتعيين بديلاً عنهم وفقاً لشروط ومعايير معينة وبهذا فقد تم تعيين مدراء ومديرات جدد لبعض مدارس وزارة التربية والتعليم وذلك بعد إعلان وزارة التربية والتعليم لشغل وظيفة مدير مدرسة وكان لا بد من أن يتحلى هؤلاء المدراء بمهارات قيادية تمكنهم من أداء عملهم بدقة وإتقان ولقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية ومدى امتلاكهم لهذه المهارات وكان لا بد من التعرف على ماهية المهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة. ومن هنا ارتأت الباحثة أن تقوم بدراسة تبين مدى قيام المديرين الجدد بمهامهم القيادية.

### مشكلة الدراسة:

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة؟

2. هل تختلف متوسطات تقديرات المديرين الجدد لدرجة ممارستهم للمهارات القيادية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية)؟

3. ما سبل تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين؟

## فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات المديرين الجدد لممارستهم للمهارات القيادية تعزي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات المديرين الجدد لممارستهم للمهارات القيادية تعزي لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات المديرين الجدد لممارستهم للمهارات القيادية تعزي لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية).

## أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن المهارات القيادية للمديرين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة.
3. تحديد سبل تنمية المهارات القيادية لدى المديرين الجدد في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة.

## أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية لتحديد المهارات القيادية للمديرين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة و قد تفيد الدراسة الجهات التالية:

1. الإدارة التعليمية لمتابعة المهارات القيادية للمديرين الجدد.
2. المديرون للاستفادة من برامج تنمية مهاراتهم القيادية كمديرين جدد.
3. الباحثون في مجال الإدارة التربوية ليوصلوا البحث عما هو جديد في هذا المجال.

## حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية.
2. الحد المكاني: محافظات غزة.
3. الحد المؤسسي: مدارس وزارة التربية والتعليم (أساسية- ثانوية) .
4. الحد البشري: المديرون الجدد الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008-2010) .
5. الحد الزماني: اقتصرت الدراسة الميدانية على الأعوام (2010/2009)

## مصطلحات الدراسة:

- **مدير المدرسة:** "المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقدوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة". (وزارة التربية والتعليم، 2008: 12)
- **التعريف الإجرائي لمدير المدرسة:** "هو الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي"
- **القيادة:** "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (مرسي، 2001: 141) كما أنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (البدرى، 2002: 105)
- **التعريف الإجرائي للقيادة:** "قدرة شخص ما على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو أهداف المؤسسة"
- **المهارة:** "القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد". (السلمي، 1985: 22) "إمكانية أداء العمل بسرعة أكبر و دقة أكثر، كما أنها مكتسبة ونامية" (أبو فروة، 1997: 55)
- **التعريف الإجرائي للمهارة:** " أداء العمل بسرعة وبدقة من خلال المعرفة والخبرة"
- **المهارات القيادية:** توصل كنعان إلى أربع مهارات رئيسة للقيادة يتضمن كل منها عدداً من المهارات الفرعية وهي المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية (كنعان، 1982: 311)

• **التعريف الإجرائي للمهارات القيادية:** "القدرات والكفايات التي تساعد مدير المدرسة في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية ومن أبرز هذه المهارات: المهارات التصورية، والمهارات الفنية، المهارات الإنسانية"

• **المدارس الحكومية:** هي المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم بالسلطة الفلسطينية حيث ينقسم السلم التعليمي في فلسطين إلى:

- أساسية دنيا الصفوف من الأول إلى الرابع
- أساسية عليا الصفوف من الخامس إلى العاشر
- الثانوية الصفوف الحادي عشر والثاني عشر. (وزارة التربية والتعليم، 2009: 5)

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة، حيث حظي موضوع ممارسة القيادة التربوية باهتمام الباحثين والمختصين وقد كانت هناك العديد من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع خاصة المهارات القيادية وسبل تطويرها، ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث تم عرض بعضها لمشابهته لهذه الدراسة وفقاً للترتيب الزمني من القديم إلى الحديث :

### أولاً: الدراسات المحلية

#### 1. دراسة عامر(1996): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.

بهدف التعرف على واقع الممارسات الإدارية كما يراها المديرون والمديرات، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (40) مدير ومديرة، ولأغراض الدراسة قام الباحث بتطبيق استبانته مكونة من (58) فقرة موزعة على عشرة مجالات إدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديمياً وغير المؤهلين من حيث ممارساتهم للمهام الإدارية.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد بالإدارة المدرسية من حيث ممارستهم للمهام الإدارية.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ومتوسطات مديرات المدارس الثانوية من حيث ممارساتهم للمهام الإدارية.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية في المدن وبين متوسطات المدارس الثانوية في القرى من حيث ممارستهم للمهام الإدارية.

هـ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المدربين وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية غير المدربين من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة.

## 2. دراسة النوري (1997) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية و أثرها على عملية اتخاذ القرارات.

بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ودرجة توافرها وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية وأيضاً التابعة لوكالة الغوث الدولية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية والبالغ عددهم (236) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (81) مديراً ومديرة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانته الاحتياجات التدريبية كأداة للدراسة والتي تتضمن خمسة مجالات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن النسب المئوية للاستجابة على مجالات الدراسة كما يراها المديرون والمديرات للاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تراوحت بين (71.6-78.8%) وتعبّر عن درجة احتياج تدريبي كبيرة.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، السلطة المشرفة، الدخل الشهري، عدد الطلاب في المدرسة، عدد العاملين في المدرسة، موقع المدرسة، سنوات الخبرة في الإدارة)، على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها.

## 3. دراسة أبو عودة(1998): واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة.

بهدف الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في لواء غزة في ضوء متغيرات كل من نوع المدرسة(ذكور، إناث)، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المرحلة الثانوية في لواء غزة وعددهم (48) مديراً و(234) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته مكونة من (86) فقرة موزعة على ستة مجالات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يقدر المديرون درجة ممارستهم الإدارية والفنية بشكل أعلى من تقدير المعلمين لها في كل مجال على حدة وفي مجموع المجالات ككل ويقدر المديرون والمعلمون درجة ممارساتهم الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية بأنها متوسطة الممارسات في كل مجال على حدة وفي مجموع المجالات ككل.

4. دراسة الصالحي(2003): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يهدف التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة واشتملت ( 54 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: القيادة المدرسية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة، التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، التدريب والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة، التقييم والرقابة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة بلغت (174) مديراً ومديرة من مدارس الوكالة بمحافظات غزة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي:

أ. وجود تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة حيث تعتمد كل منها على التشاركية، التخطيط، والتدريب والتطوير.

ب. من أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي مدخل لإدارة الجودة بمدارس وكالة الغوث الدولية.
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لتطوير وتحسين كفايات مديري المدارس.
- الاهتمام بتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين.
- تحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية، حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات.

5. دراسة الصايغ(2004): مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات التربوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

يهدف التعرف على مهام مديري المدارس الحكومية في مجالات استخدام التقنيات التربوية في المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، تكونت عينة الدراسة من (157) مدير ومديرة بنسبة (26%) من مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث أن مجتمع الدراسة بلغ (604) مدير ومديرة، اقتصرت الدراسة على استخدام أداة قياس واحدة تمثلت باستبانة قام الباحث ببنائها لملائمة غرض الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. درجة قيام مديري المدارس الحكومية بمهامهم في استخدام التقنيات التربوية كانت كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (4.04%)، ونسبة مئوية (80.8%).

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات مهام مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومديرية التربية والتعليم.

**6. دراسة الزميلي ( 2005 ):** الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة.

بهدف التعرف على دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال المحاور الرئيسية الآتية: شئون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشئون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي، و اتخاذ القرار، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق استبانة مكونة من ( 45 ) فقرة موزعة على الخمسة محاور السابقة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا الدورات التدريبية التي نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل البالغ عددهم (140) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة.

ب. أظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية .

ج. أظهرت نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات.

**7. دراسة عساف(2005):** واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

بهدف دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (128)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على (65) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة الإستراتيجية -اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الإستراتيجية -ممارسة مدير المدرسة للإدارة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، إلا أنهم يمارسوها بنسبة(82.8%) في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية بنسبة(84.4%)

ب. عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

ج. توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- حاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي واعتيادي داخل المدرسة.
- ضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الإستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الإستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها.
- ضرورة إعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة التنسيق بين كل من الإدارة المركزية، والإدارات المدرسية.
- تخفيف المهام الملقاة على عاتق المدير وخاصة المدارس الكبيرة، والحد من أعماله الكتابية الروتينية.
- العمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة لدى المدارس وهي عبارة عن شبكة من المعلومات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

**8. دراسة مسلم (2005): تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية.**

بهدف التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة و التعرف على مهام مدير المدرسة الثانوية ( الإدارية و الفنية و الاجتماعية ) في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، ووضع تصور يساهم في تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، حيث تكونت عينة الدراسة من (104) مدير ومديرة مدرسة ثانوية ورؤساء الأقسام الإدارات المدرسية وعددهم (4) و بعض من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية وعددهم(104)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة والتي تضمنت(60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي المجال الإداري والفني والاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:

- أ. أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف شؤون المدرسة الإدارية وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية ثم المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة.
- ب. أن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.
- ج. أن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين علي جدول أعمال الاجتماع مسبقاً ومن ثم لا يتاح للمعلمين الفرصة في المشاركة الفعالة.
- وقد أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة التركيز على المجال الفني والاجتماعي في العمل.
- التأكيد على صنع القرار التشاركي من قبل المديرين وعدم التفرد به.

## 9. دراسة بلبيسي (2007): درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

بهدف معرفة درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها و المديرين أنفسهم، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من متغيرات (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في العام الدراسي 2006/2007 والبالغ عددهم (627) مديراً ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (8280) معلماً ومعلمة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (107) مديراً ومديرة، و 635 معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة اشتملت على (62) فقرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أ. إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة.
- ب. إن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي حسب المرتبة: (المجال الإداري،

العلاقة مع المجتمع المحلي، مجال الطلبة، المجال الفني، مجال المعلمين، مجال العلاقات الإنسانية).

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، والخبرة العملية، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.

#### 10. دراسة حرب (2007): المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة.

بهدف التعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة اشتملت على (86) فقرة موزعة على سبعة مجالات، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة، وتم تطبيق الإدارة على مجتمع الدراسة ككل والذي يبلغ (58) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الإدارية كانت في إدارة شؤون الطلاب والعاملين يليها مجال المصادر المادية وأخيراً التخطيط والتنظيم.  
ب. إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الفنية كانت كالتالي: النمو المهني للمعلمين، ثم التقويم والمتابعة ثم رعاية شؤون الطلاب، ثم العلاقة بالمجتمع المحلي.

في ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة:

- بضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.
- العمل على توفير برامج تدريبية وهادفة لمديري المدارس حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

11. دراسة أبو الجديان (2008) : القدرة على القيادة و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مدراء مدارس محافظة غزة و شمالها.

بهدف التعرف على مستوى القدرة القيادية و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مديري مدارس محافظتي غزة و شمالها و تكونت عينة الدراسة من (218) من مديري المدارس بواقع (105) مديراً و(133) مديرة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و كانت أدوات الدراسة عبارة عن اختبار القيادة التربوية من إعداد منير مرسي (1988) مقياس الدافعية للإنجاز إعداد (داجر كريبس و آخرون)، و برنامج الرزم الإحصائية SPSS لتفريغ البيانات و معالجتها و كانت النتائج :

- أ. إن القدرة على القيادة كانت مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس أي بنسبة (70.7%).
- ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين و المديرات في القدرة على القيادة أو في أبعادها الخمسة.
- ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس تبعاً لمؤهلاتهم العلمية في القدرة على القيادة، واستخدام السلطة والمرونة، و معرفة مبادئ الاتصال لصالح الدرجات العلمية العليا، في حين لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة في بعد فهم الآخرين تبعاً للمؤهلات الدراسية للمديرين.
- د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس في الموضوعية و في فهم الآخرين تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح مديري المرحلة الابتدائية، في حين لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة في استخدام السلطة و المرونة و معرفة مبادئ الاتصال و في القدرة على القيادة تبعاً للمرحلة التعليمية التي يعمل بها المديرون.
- هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس في الموضوعية و في فهم الآخرين تبعاً لسنوات الخبرة و ذلك لأصحاب الخبرة المتدنية في حين لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة في استخدام السلطة و المرونة و معرفة مبادئ الاتصال تبعاً لسنوات الخبرة .
- و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس في فهم الآخرين تبعاً لنوع المدرسة و ذلك لصالح مديري المدارس المشتركة في حين لم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في الموضوعية و المرونة و معرفة مبادئ الاتصال تبعاً لنوع المدرسة.

ز. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي و مرتفعي القدرة على القيادة في الدافعية للإنجاز و ذلك لصالح مرتفعي القدرة على القيادة على أنهم أكثر دافعية للإنجاز.

**12 . دراسة أبو ختلة(2008): مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح.**

بهدف تشخيص الواقع الراهن للمهارات القيادية الفعالة لدى مدير المدرسة الأساسية بمحافظة رفح والتعرف على الدور الفعال للقائد التربوي في ضوء المهارات القيادية المعيارية والتعرف على كيفية تطوير دور مدير المدرسة الأساسية في فلسطين عموماً وفي محافظة رفح خصوصاً، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة و تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الأساسية بمحافظة رفح والبالغ عددهم (362) معلماً و (398) معلمة.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

أ. كانت النسبة المئوية لمستوى امتلاك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة هي ( 77.6%) وهي نسبة متوسطة.

ب. كانت النسبة المئوية لمستوى امتلاك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة بمجالاتها الخمسة الذاتية، الفنية، الاجتماعية، الإدراكية، الفكرية على التوالي هي: (78%، 79%، 76%، 77.8%، 76.2%) وهي نسب متوسطة.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للمهارات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح تعزى لمتغيرات الجنس، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

**13. دراسة سكيك (2008): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات قطاع غزة.**

بهدف تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة حيث تكونت عينة الدراسة من (117) مديراً و مديرة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (88.69%).
- ب. الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (85.62%).
- ج. الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (83.26%).
- د. أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (79.65%).
- هـ. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي و سنوات الخدمة و المنطقة التعليمية.

#### 14 . دراسة أبو زعيتر (2009) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.

بهدف التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة مكونة من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور، وتكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها:

- أ. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية.
- ب. حصل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى ثم المهارات الذاتية ثم الفكرية ويليه المهارات الإنسانية وأخيراً المهارات الفنية.
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة في مجال المهارات القيادية عامة بينما يوجد فروق في المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية وكذلك توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

15. دراسة قشظة(2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها.

يهدف التعرف على أهم الممارسات التربوية لمدرء المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية والتي يجب على مدرء المدارس الالتزام بهذه الممارسات من وجهة نظر المعلمين.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تتضمن مجالين هما: واجبات القائد التربوي في الإسلام، علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام، وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (3416) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. بلغ تقييم المعلمين لممارسة مدرء المدارس الثانوية للقيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية 79.58% وهي نسبة جيدة جداً.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس و سنوات الخدمة.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

#### ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة أباطة (1990) : تشخيص القدرات القيادية لدى مديري و مديرات المدارس الأساسية و الثانوية في الأردن.

يهدف الوقوف على واقع القدرات القيادية لدى مديري و مديرات المدارس الأساسية والثانوية الأكاديمية في الأردن و معرفة أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المرحلة الدراسية، الخبرة العامة، الخبرة الإدارية، المؤهل العملي، التأهيل المسلكي) على المتغيرات التابعة للدراسة و هي الموضوعية، استخدام السلطة و المرونة، فهم الآخرين، الاتصال و قد قام الباحث بتطبيق اختبار القيادة التربوية الذي طوره منير مرسي لقياس القدرة على القيادة التربوية لدى مديري و مديرات المدارس على عينة تألفت من(301) مديراً و مديرة تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. وجود فروق دالة إحصائية كالقدرات القيادية لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى إلى المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الأساسية في جانب مهارة فهم الآخرين.

ب. توجد فروق تعزى إلى الجنس في مهارة المرونة لصالح الذكور.

ج. توجد فروق في جانب المرونة و الاتصال و الموضوعية تعزى إلى القدرة العامة و الخبرة الإدارية.

## 2. دراسة شحادة(1990): المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها.

بهدف معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً ومديرة و (432) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث استبانته مكونة من (120) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. أعلى درجات التنفيذ للمهام الإدارية والفنية كان في مجال المنهاج وأساليب التدريس.
- ب. عدم وجود فروق دالة إحصائية في تنفيذ المهام الإدارية والفنية تعزى لمتغير الجنس والموقع، كما توجد فروق دالة إحصائية في تنفيذ المهام في مجال المنهاج وأساليب التدريس تعزى للمؤهل.

## 3. دراسة المخلافي(1992): واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن.

بهدف معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (93) مديراً ومديرة و(162) معلماً ومعلمة وقد استخدم الباحث استبانته مكونة من (110) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. أن المديرين والمعلمين يقدرون الكفاءة الإدارية بدرجة متوسطة في عمليتي التخطيط والاتصال، وبدرجة عالية في كل من التنظيم واتخاذ القرار والقيادة والتقويم.
- ب. وجود فروق دالة إحصائية بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية كما يقدره المديرين وبين هذا الواقع كما يقدره المعلمون لصالح المديرين.
- ج. كما توجد فروق دالة إحصائية بين واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة والمؤهل والجنس.

**4. دراسة بن قصودة (1995): تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة.**

بهدف التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (132) مديراً واستخدم الباحث استبانته تتضمن أربعة مجالات وهي الجانب الإداري، الجانب الفني، الجانب الاجتماعي، الصعوبات التي تواجه المدير. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. أن مديري المدارس الثانوية الليبية يؤدون معظم مهامهم الإدارية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية.
- ب. حرص مديري المدارس الثانوية الليبية على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين وأن هناك تقصير من قبل مديري المدارس في جعل مدارسهم تخدم البيئة والمجتمع.

**5. دراسة أبو الوفا (1998): دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية.**

بهدف التعرف على دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية و الارتقاء بهذا الدور في ضوء فلسفة المجتمع المصري و إمكانات مدارس و اعتمد الباحث المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فتم تطبيق استبانته على عينة الدراسة المكونة من (45) مدير مدرسة ثانوية عامة بمحافظة القليوبية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. أن الروتين يعرقل سير العمل بالمدرسة الثانوية العامة، و لا تتكافأ السلطات مع المسؤوليات لكل منصب داخل المدرسة، كما أن تفويض السلطة يتم بصورة ضيقة بالإضافة إلى مركزية إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين.
- ب. أن أسلوب الرقابة المستخدم في المدرسة يؤثر على العاملين، و أن التوجه الإداري داخل المدرسة الثانوية لا يحقق الأهداف المرجوة منه.

## 6. دراسة محمد(1998): على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق.

بهدف معرفة واقع القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية في العراق في المجالات التالية: المرونة، الموضوعية، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، ممارسة الصلاحيات، والاتصال.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (300) مديراً ومديرة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. أن مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها جيد.
- ب. لا توجد فروق بين المديرين والمديرات لمستوى القدرات القيادية في المجالات الموضوعية وممارسة الصلاحيات والمرونة والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.
- ج. وجدت فروق في مهارة اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 7. دراسة الطعاني(1999): بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة- دراسة ميدانية.

بهدف بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوبة لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، وبناء أداة لتقويم أداء المدير لهذه المهمات، و مع تحديد مستوى أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين، بناء برنامج تدريبي في ضوء تحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة لقياس أداء مديري المدارس لمهامهم المطلوبة على صورة استبانة مكونة من (80) فقرة، يطبقها على عينة الدراسة المكونة من (200) مدير ومديرة، و (800) معلم ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ. اهتمام مديري المدارس الثانوية ببرنامج التدريب لتطوير أدائهم.
  - ب. أن أعلى قيمة لاهتمام المديرين هي المتعلقة بالمحافظة على النظام والضبط في المدرسة وأدنى قيمة هي المهمة الخاصة بإعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.
- ## 8. دراسة المحيلبي، والجبر (1999): ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم، دراسة تقويمية.

بهدف التعرف على مدى مزاولة كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت للمهام الجديدة التي أسندت إليهم، كما هدفت كذلك إلى

التعرف على ما إذا كان للجنس وسنوات الخبرة أي أثر على مزاوله هؤلاء المديرين والأمناء لهذه المهام الجديدة.

ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأعدا استبانة مكونة من (29)فقرة، كما شملت عينة الدراسة ( 45 ) مديراً و( 43 ) أمين مدرسة ممن يعملون في مدارس التجربة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. يمارس كل من المديرين والأمناء المهام الجديدة المحددة لكل منهم في ظل تجربة الإدارة المدرسية.

ب. لا يؤثر جنس المديرين والأمناء أو سنوات الخبرة على مزاولتهم لهذه المهام.

**9. دراسة الشريدة ، عبد الرحيم (2000): أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.**

بهدف التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيري الجنس و الخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم و تكونت عينة الدراسة من ( 775 ) معلم و معلمة عاملين في محافظة إربد و لتحقيق الدراسة استخدم الباحثان مقياس منسوتا لقياس الرضا الوظيفي، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. شيوخ ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد على السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة.

ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في التدريس.

**10. دراسة شافي(2001): الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة.**

بهدف التعرف على الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة والتي تتعلق بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية، كذلك الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتعرف على نواحي القصور فيها والوقوف على مبررات الاهتمام بتطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في ضوء المتغيرات المجتمعية بالدولة، والوصول إلى تصور مقترح من شأنه تطوير الممارسات الإدارية

لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات. حيث كانت عينة الدراسة مديري المدارس التأسيسية التابعة لمنطقة أبو ظبي، العين، دبي، أم القيوين، والمنطقة العربية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن بعض مديري المدارس لا يستطيعوا التنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- ب. أن مدير المدرسة لا يُعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية.
- ج. أن مدير المدرسة التأسيسية ينحصر دوره في الاهتمام بالشئون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
- د. أن الاتصال بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته لا يتم إلا من خلال المنطقة التعليمية، و الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرها الوزارة لا تساعد على الإعداد لبرامج وأنشطة لاصفية مفيدة.
- هـ. أن الاهتمام بين مديري المدارس يتباين حول تحديد مستوى كفاءة العاملين وأدائهم الفني ووسائل تطويره بالرغم من أهميته في نجاح العمل وفي نواتج العملية التعليمية.
- و. أن مدير المدرسة يبذل جهود واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.
- ز. أن مديري المدارس يختلفون في كيفية إعداد التقارير عن المشكلات الإدارية التي تواجههم في الإدارة المدرسية.
- ح. أن جميع مديري المدارس يخضعون لنفس المعايير في الاختيار والإعداد والتدريب ولا يوجد برامج تدريبية لمديري المدارس التأسيسية على وجه الخصوص.

**11. دراسة علميات (2001) : القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق.**

بهدف معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق بشكل عام وفق المجالات التالية: (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال)، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية بشكل عام وفي مجالات الاختبار بشكل خاص تبعاً لمتغيري الخبرة والعمر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم (اختبار القيادة التربوية) الذي أعده محمد منير مرسى مع إجراء بعض التعديلات وطبقه على (150) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام وبغض النظر عن الجنس يقع في مستوى مقبول
- ب. المديرين أقدر على القيادة التربوية من المديرات بشكل عام.
- ج. المديرون أقدر على القيادة في جميع مجالات الاختبار باستثناء مجال (فهم الآخرين).
- د. كان لمتغير الخبرة أثر في القدرة على القيادة لصالح الذكور.
- هـ. يتناسب متغير العمر مع متغير الخبرة طردياً في القدرة على القيادة التربوية.

## 12. دراسة الحربي (2003): بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة.

يهدف تطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (510) مديراً من مديري الثانوية العامة و (120) معلماً ومعلمة من معلمي المراحل الثانوية و (82) قائد تربوي حيث استخدم الباحث عدة أدوات منها:

- مقابلة مع عينة من (82) قائد تربوي.
  - استبيان موجه إلى عينة من (510) من مديري المدارس الثانوية العامة في عدد من إدارات التعليم في المناطق والمحافظات في السعودية وجزيرة العرب.
  - استبيان موجه إلى عينة من (120) معلماً ومعلمة من معلمي المراحل الثانوية.
- وأشارت النتائج أن الدور قيادي مقيد ب: المشاركة في اتخاذ القرارات، إدارة الاتصالات، تقييم الأداء، وهذا لأن هذه الأدوار من العمليات الرئيسية في المدارس.

## 13. دراسة العازمي (2003): تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

يهدف التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظات غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم اختيار عينة قوامها (378) معلماً و مديراً و عاملين في الإدارة العليا حيث طبقت الباحثة عليهم استبانة مكونة من (88) فقرة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. حصلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراكز أنماط الإدارة المدرسية، كما احتلت المهام الفنية والإدارية المرحلة الثانية، وجاءت المتابعة والتقويم لتحل المرحلة الثالثة.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الإدارة المدرسية لصالح الذكور في الصفات القيادية، ولصالح الإناث في المهام الفنية والإدارية.

**14. دراسة الكدراري (2003) : القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان في الأردن.**

بهدف التعرف على واقع القدرات القيادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (128) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إن (12) قدرة من القدرات المقاسة بمقياس القدرات زادت نسبة الامتلاك لها لدى أفراد العينة عن (80%) بينما (17) قدرة من هذه القدرات كانت نسبة امتلاكها (30%)

ب. إن مجال القدرات الموضوعية احتل المرتبة الأولى بنسبة امتلاك (47.22%) ثم مجال المرونة بنسبة (65.71%) ثم مجال العلاقات الإنسانية بنسبة (44.42%) في حين كان مجال قدرات مبادئ الاتصال بنسبة (21.71%) حيث حصلت على المرتبة الأخيرة.

**15. دراسة زنتاتي (2004): تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.**

بهدف تطوير الأداء الإداري في المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، واستعانت الباحثة بالمنهج الوصفي وأسلوب دلقي كأحد الأساليب المستقبلية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان وتم توجيهه لعينة بلغ عددها (163) مديراً و(116) ناظرًا و(687) وكيلاً، و(1679) معلماً بالمدرسة الثانوية.

وكشفت الدراسة عن بعض جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر الجوانب التالية: المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة الاتصال، تقويم الأداء.

ووضعت تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وذلك من خلال تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، الاتصال، وتقويم الأداء.

**16. دراسة السفيناتي(2004): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.**

بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية كما يراها المديرون ومساعدوهم وتحقيقاً لأهداف البحث فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي، وبلغت عينة البحث من المدرء (54) مديراً، كما بلغت عينة مساعدي المديرين (105) فرداً، وقد استخدم الباحث الاستفتاء المفتوح كأداة للدراسة والذي تضمن عشرة مجالات و الذي وزع على عينة من المدرء و مساعديهم كذلك المقابلة لبعض المتخصصين في الإدارة و الإشراف والعاملين في الجامعات و مديري الإشراف التربوي في محافظة جدة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. أن (77.8%) من مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة يحملون الشهادة الجامعية الأولية في مواضيع مختلفة و لكن ليس في الإدارة التربوية .
- ب. أن (55.5%) من المديرين إما لم يدخلوا أية دورة تدريبية أو دخلوا مرة أو مرتين فقط .
- ج. أن هناك اتفاقاً بين المديرين ومساعديهم بأهمية الحاجة التدريبية.

**17. دراسة جعفر (2005): واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية و مديراتها في مملكة البحرين.**

بهدف معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية و مديراتها و كذلك البحث عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الإدارية الأساسية و المعايير التي يتم وفقها اختيار مديري المدارس الابتدائية و مديراتها و المهارات و الخصائص التي يجب أن يتصف بها مديرو المدارس الابتدائية و مديراتها و تم تطبيق الدراسة على (288) معلم و معلمة من المدارس الابتدائية من أصل (300) معلم و معلمة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. أن مديري المدارس الابتدائية و مديراتها يقومون ب ( 76.85 % ) فقط من الأدوار الوظيفية من الوظائف الإدارية الأساسية.
- ب. أن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف الإدارية حظيت بتقدير متوسط.
- ج. عدم وجود أساليب موضوعية في عملية اختيار المدير.
- د. أن جميع مديري المدارس الابتدائية و مديراتها ليسوا قادة و بينت ضعف طريقة التقويم المتبعة في تقويم مدير المدرسة و عدم التركيز على المهارات و الخصائص التي يتصف بها مدير المدرسة الابتدائية.

18. دراسة الريمي (2005): المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية.

بهدف التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدرب عليها. حيث كانت عينة الدراسة معلمين ومعلمات والبالغ عددها 283 (100 معلماً و183 معلمة) من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (945) معلماً ومعلمة، وصُممت أداة احتوت على (57) فقرة موزعة على محاور الدراسة الثلاثة المتمثلة بالمهارات القيادية اللازمة والسائدة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. إن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي حصلت على المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية.
- ب. إن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية.
- ج. إن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية.
- د. لم تظهر نتائج البحث أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.
- هـ. أظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

19. دراسة عايش (2005): المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم.

بهدف التعرف على واقع المهام القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث كما يمارسونها المديرون أنفسهم، واعتمد الباحث في دراسته الميدانية أسلوب البحث النوعي القائم على الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتمثل بدائرة التربية والتعليم ومعهد التربية ومركز التطوير التربوي والمدارس

الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة من القيادات الوسطى (8) أفراد وعدد القيادات الدنيا (30) فرد كما اعتمد الباحث في جمع المعلومات عن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها على الوثائق والسجلات والخطط المدرسية التي يستخدمها المديرون في تنفيذ مهامهم المختلفة.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

أ. إن واقع ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لمهامهم الإدارية في مجالات النمو المهني والقيادة والتخطيط والشراكة مع المجتمع المحلي وإثراء مناهج الموارد المادية بدرجة متوسطة.

ب. إن واقع ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لمهامهم الفنية في مجالات القيادة والتخطيط وإثراء المنهاج وشؤون الطلبة جاء بدرجة عالية.

ج. إن ممارسة المهام المتعلقة بالنمو المهني والتعليم والتعلم جاءت بدرجة متوسطة.

د. وجود اختلاف في ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث ومديراتها لمهامهم القيادية الفنية والإدارية تعزى إلى متغير الجنس لصالح المديرات.

هـ. لا يوجد اختلاف في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم القيادية الفنية والإدارية المتعلقة بالنمو المهني والتعليم والتعلم، والقيادة، والتخطيط، وإثراء المنهاج، والموارد المادية لشؤون الطلبة يعزى للمؤهل العلمي.

و. يوجد اختلاف في ممارستهم لمهامهم في مجال المجتمع المحلي لصالح مدراء المدارس.

ز. وجود اختلاف في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم الإدارية الفنية باختلاف الخبرة الإدارية لصالح الذين خبرتهم (6-10) سنوات.

**20. دراسة العلواني(2005): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة.**

بهدف التعرف على أبرز التحديات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة على ضوء التحديات المعاصرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وقد تم اختيار عينة عشوائية من مديري منطقة المدينة المنورة مكونة من (54) مديراً وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. اهتمام البرامج التدريبية المنفذة للاحتياجات التدريبية المتمثلة بتنمية المهارات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة.
- ب. اهتمام البرامج بالمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة وطرق علاجها.
- ج. مواكبة البرامج للتطوير الحادث في الإدارة المدرسية وتركيزها على مسؤوليات مديرة المدرسة.

## 21. دراسة الزهراني (2006) : تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية.

بهدف تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة - المملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين العاملين في هذه المدارس، حيث تكونت عينة الدراسة من (309) شخصاً وهم (35) مديراً و (274) معلماً، وقام الباحث بتصميم أداة تقييمية للدراسة بلغ عدد فقراتها (85) فقرة موزعة على تسعة مجالات، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- أ. إن الدرجة العامة لفاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في موضوع القيادة كانت متوسطة حيث بلغت (69%)
- ب. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التخطيط كانت متوسطة حيث بلغت (71.6%)
- ج. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التنظيم كانت متوسطة حيث بلغت (74.8%)
- د. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في اتخاذ القرارات كانت متوسطة حيث بلغت (64%)
- هـ. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في الإشراف كانت متوسطة (68.2%)
- و. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التدريب كانت متوسطة حيث بلغت (76.6%)
- ز. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في إدارة الوقت كانت متوسطة حيث بلغت (73%)
- ح. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التقويم كانت متوسطة حيث بلغت (65.6%)
- ط. إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في المتابعة كانت متوسطة حيث بلغت (72%)

## 22. دراسة الغامدي (2006) : بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية.

بهدف بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية عن طريق تحديد عناصر خطة البرنامج، ووضع الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج ثم تحديد أدوات قياس البرنامج، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار عينة قصدية من المتخصصين لتحكيم البرنامج واستخدم الاستبانة والمقابلة أداتين

لدراسته ثم بنى على خطة البرنامج المحكمة الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- ب. تحديد خطة البرنامج وهي محتوى البرنامج، وأساليب التدريب، والمواد والوسائل التدريبية، ونوعية المتدربين والحوافز ومدة البرنامج ومكانه وأساليب تقويمه.
- ج. بنى الباحث على خطة البرنامج الحقيبة التدريبية والمكونة من (12) جلسة تدريبية.
- د. إعداد أدوات لتقويم البرنامج وهي عبارة عن اختبار تحصيلي واستفتاء للمتدربين في نهاية البرنامج.

### 23. دراسة خليل(2007): السلوك القيادي السائد لدى مديري و مديرات التعليم العام في محافظة عدن من منظور نظرية فيدلر الموقفية.

بهدف معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري و مديرات التعليم العام في محافظة عدن من منظور نظرية فيدلر الموقفية القائمة على العوامل الموقفية الثلاثة: علاقة القائد بالمرؤوسين، وضوح المهمة، وقوة سلطة المركز الوظيفة، وتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع مديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن والبالغ عددهم(104)مديراً ومديرة وتم أخذ عينة عشوائية بنسبة(50%) من المجتمع الأصلي والتي بلغت(52)مديراً و مديرة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وحددت ثلاثة محاور مثلت عوامل الموقف الثلاثة ومقياس السمات القيادية لفيدرلر، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. أن السلوك القيادي للمديرين في ضوء ملائمة الموقف ومتوسط مقياس السمات أن السلوك القيادي للمدراء يجمع بين الاهتمام بالموظفين والاهتمام بالعمل والإنتاج .
- ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح المديرات فيما يتعلق بهيكلية المهام وسلطة المركز الوظيفي وبالنسبة لمتغير الخبرة فيما يتعلق بهيكلية المهام فقط.
- ج. وجود فروق دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح المديرين فيما يخص مقياس السمات القيادية .

24. دراسة الغامدي(2007): مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية.

يهدف التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية وتطوير هذه المهارات بهدف تحسين العمل المدرسي واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي كأسلوب في البحث عن فقرات العمل القيادي لدى المديرين لسندها من خلال تطوير عملهم القيادي واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان للكشف عن مستوى المهارات حيث اشتملت على ستة مجالات من المهارات القيادية وطبقت الأداة على المجتمع الأصلي المكون من (308) مدير ومعلم منهم (35) مدير و(273) معلم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. يتمتع المديرون بمستوى مهارات كبير في القيادة الإستراتيجية بصورة عامة ولكن صياغة الأهداف الإستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس وتحديد السقف الزمني لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة كانت متوسطة.
- ب. لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر المهارات القيادية الإستراتيجية في المديرين ما عدا إثراء النشاطات المدرسية لأفكار إستراتيجية مفعلة وامتلاك المديرين النظرة المستقبلية الواضحة للتعليم الثانوي السعودي فهم يختلفون في تقدير مستوى هاتين مهارتين.
- ج. إن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا التدريب الذاتي و تحديد الاحتياجات التدريبية و تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و إقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.
- د. لا يوجد اختلاف بين المديرين و المعلمين في تقدير مهارات الاتصال عدا القدرة على تنسيق جهود الآخرين و بث الحماس لدى العاملين لتأدية العمل بطريقة ممتازة فقد اختلف المديرين مع المعلمين في تقدير هاتين مهارتين.
- هـ. إن مستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات كانت كبيرة بصورة عالية .
- و. لا يوجد اختلاف بين المديرين و المعلمين في تقديرهم لمستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات عند المديرين عدا خلق روح المبادرة و المساهمة في النقاش فقد اختلف المديرين مع المعلمين لتقدير هذه المهارات.

25. دراسة الفلاحي(2007): مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية.

بهدف معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى مدير المدرسة الريفية في الجمهورية اليمنية، كما تهدف للتعرف على الاختلافات في وجهات النظر لدرجة توافر المهارات القيادية وفقاً لمتغيرات الدراسة المهنة، والجنس. من جهة أخرى تهدف إلى التوصل لإقتراحات لتحسين واجبات المسئول عن العديد من المهارات، حيث استخدم لذلك المنهج الصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من عدد من المعلمين يصل إلى (95) معلم من عدة مدارس، وأعداد المديرين حوالي (31) مدير وعدد المشرفين (27) مشرف، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت إلى النتائج التالية:

أن المحاور الأربعة (الفكرية- التنظيمية- الإنسانية- الفنية) تعتبر مهارات متوسطة لدى المديرين من وجهة نظر أفراد العينة ولهذا يرى الباحث أن هذه المهارات تحتاج إلى تنمية وتطوير بشكل أكبر حتى تصبح بدرجة عالية بدلاً من متوسطة.

26. دراسة السبيعي(2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

بهدف تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ودرجة إمكانية ممارستها واهم المعوقات التي تحول دون ذلك. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرد واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة.
- ب. إن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة
- ج. إن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير موجودة بدرجة كبيرة.

1. دراسة ماتثيوس وآخرون (Matthews & others, 1992)

المديرون المبتدئون: حاجاتهم واهتماماتهم وتنميتهم مهنيًا

"The Beginning Principals: Needs, Concerns and Professional Development"

بهدف إعطاء صورة عن الفترة الأولى من الحياة العملية للمديرين وخاصة توقعاتهم واهتماماتهم، ومواجهتهم للتحديات المختلفة والاستراتيجيات التي تبنيها للتكيف مع الدور الجديد، ومن ثم تطوير نظام مقترح لتقييم المديرين الجدد.

وقد طبقت الدراسة على ( 12 ) مديراً جديداً من ولاية فكتوريا الاسترالية نصفهم ذكور ونصفهم إناث، مع مراعاة أن يكون نصفهم في المرحلة الابتدائية والنصف الآخر في المرحلة الثانوية.

و استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة حول الحياة العملية لهؤلاء المديرين الجدد من خلال استبانة مكونة من (9) صفحات.

و اشتمل الجزء الأكبر من الدراسة على مقابلات فردية مع هؤلاء المديرين في المدارس بالإضافة إلى مكالمات هاتفية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. هناك سبعة مجالات موضع اهتمام للمديرين الجدد وهي: العلاقة مع الموظفين، مراجعة السياسة التعليمية وتطوير المناهج، وضع المدرسة في المجتمع، الإدارة المالية، التواصل داخل المجتمع المدرسي، إدارة الوقت، تنظيم التلاميذ وضبطهم.
- ب. برامج التدريب التي تعدها وزارة التربية في فكتوريا، وكذلك المساعدات التي تلقاها المديرون لم تكن ذات فائدة كبيرة لهم.

2. دراسة البرت اسميث (Smith, Elbert 1994)

قيادة المدير، ثقة العاملين، امتثال المعلم، وفاعلية المدرسة"

" Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance, and School Effectiveness"

بهدف الوقوف على خصائص القيادة المتعلقة بقدرة المدير على إقناع المعلمين بتقبل خطواتهم القيادية الأولية، ومن ثم التعرف على نوع السلوك الذي يوفر مناخ الثقة مع العاملين، وإذعان

المعلمين، وهل يفيد كل ذلك في فاعلية المدرسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة مجموعة من مدراء المدارس، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- أ. يستطيع المديرون استهلال البناء التربوي والإداري بطرق غير سلطوية، والذين يفعلون ذلك يحصلون على إذعان المعلمين في مدارسهم مما يعطي مناخاً من الثقة بواسطة التأثير العاطفي.
- ب. سلوك القيادة لدى المديرين يزود المعلمين بإدراك أهمية عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في انجاز فاعلية المدرسة.

### 3. دراسة تشاموني (Chimonye E. 1998)

#### صفات القيادة لمديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو نيجيريا

#### "A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Imo, Nigeria"

بهدف التعرف على كيفية فهم القيادة وفهم ممارساتها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا والتعرف على كيفية استحقاق ثلاث من مدارس الولاية على السمعة الحسنة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس استحققت السمعة الحسنة حيث استخدم الباحث المقابلات والملاحظات، تحليل الوثائق ذات الصلة كأدوات للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار هامة ساعدت على إكسابهم السمعة الحسنة تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية وانتهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي السياسي الرمزي والمصادر الإنسانية

### 4. دراسة آن لودر (Lauder A. 2000)

#### برامج إعداد مديري المدارس، رؤية معاصرة

#### "The New Look in Principals, Preparation Programs"

بهدف تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة حيث كان من المقرر عام ( 2000 ) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحاولون إلى التقاعد ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة

العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها التي رأت الباحثة أنها تسهم في اصطلاح برامج التدريب، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (101) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- أ. التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين.
- ب. التركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة.
- ج. اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين.
- د. المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين.
- هـ. تبنى معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية: (مجال الوظيفة، مجال البرنامج، مجال الشخصية، مجال المنظمة).
- و. يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة.

#### 5. دراسة جوي (Joye, Coral , 2001)

أدوار مديري المدارس الابتدائية في أنتاريو المهام والتوترات

#### "Roles of elementary school principle in Ontario: tasks and tensions"

يهدف التعرف إلى الأدوار الحقيقية لمدرء المدارس والأدوار التي يجب أن لا تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمامهم كذلك. جاءت الدراسة لتظهر أهم المشاكل والتوترات التي تواجه المدرء اشتملت الدراسة على (12) مديراً من مديري المدارس الابتدائية في جنوب (أنتاريو) منهم (7) ذكور و (5) إناث وأدوات الدراسة (مقابلات على مدى عام كامل، وملاحظة في بيئة العمل والدورات المشتركة من قبل المديرين) وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- أ. أن للمدرء خمس مهام رئيسية وهي: (إدارة الصراع، بناء العلاقة، استيعاب الحاجات الخاصة، إرشاد الآخرين، الإشراف على المدرسة)
- ب. أما مصادر الصراعات والتوترات فتتمثل في: (الموازنة بين المهام الفنية والإدارية، وجود مسؤوليات تفوق السلطة، التغييرات وعدم الاستقرار، العلاقة الشخصية والسيطرة على العمل).

## 6. دراسة دلوبرينت (Blueprint, G 2008)

### مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة

#### "Improvement framework for Victorian Government school"

يهدف مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير وإدخال التحسينات عليها كما وهدفت إلى تشجيع التفكير الإبداعي و الابتكاري وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية وقد شمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فعالية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الإستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية وتوثيق ذلك من خلال التقارير وقد توصلت الدراسة إلى أن إطار المحاسبة والتحسينات يعمل في كل مستوى من المدارس فيكتوريا الحكومية ومن فوائده أنه يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين يوضح عمليات المحاسبة ويجعله أكثر فعالية ويقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية ويقوي ويدعم البرامج والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.

#### رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات القيادية وأهميتها ودرجة ممارستها من قبل المديرين ودورها البارز في تحقيق أهداف المؤسسة ثم بيان أهم الموضوعات والجوانب التي تمت دراستها من خلال تلك الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتحليل عناصرها الرئيسية فقد كان هناك مجموعة من نقاط التشابه وبعض الاختلافات.

#### ومن خلال العرض السابق للدراسات تبين للباحثة ما يلي:

- هدفت أغلب الدراسات إلى معرفة درجة ممارسة المدير للمهارات القيادة، سلوك المدير القيادي، القدرات القيادية للمدراء، تقييم أداء المدراء، واقع الإدارة المدرسية.
- هدفت بعض الدراسات إلى تنمية وتطوير السلوك القيادي للمدراء.
- تنوعت الدراسات من حيث المنهجية المستخدمة.
- تباينت عينة الدراسة، وحجمها، والفئة المستهدفة.
- تنوعت أدوات الدراسة كالأستبانة والمقابلة.
- تنوعت متغيرات الدراسة.

## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

### • من حيث الهدف:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المحلية من حيث الهدف وهو التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس للمهارات القيادية ومنها دراسة (عامر، 1996) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية كما يراها المديرين والمديرين، ودراسة (أبو عودة، 1998) والتي هدفت إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس، ودراسة (الصايغ، 2004) والتي هدفت إلى التعرف على مهام مديري المدارس الحكومية في مجالات استخدام التقنيات التربوية، ودراسة (عساف، 2005) والتي هدفت دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، ودراسة (بلبيسي، 2007) والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس، ودراسة (حرب، 2007) والتي هدفت إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس، ودراسة (أبو الجديان، 2008) والتي هدفت التعرف على مستوى القدرة القيادية، ودراسة (أبو خنثة، 2008) والتي هدفت تشخيص الواقع الراهن للمهارات القيادية الفعالة لدى مدراء المدارس، ودراسة (أبو زعيتز، 2009) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس، ودراسة (قشطة، 2009) والتي هدفت التعرف على أهم الممارسات التربوية لمدراء المدارس.

كما واتفقت بعض الدراسات العربية مع الدراسة الحالية من حيث معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية لمدراء المدارس ومنها دراسة (أباطة، 1990) والتي هدفت إلى الوقوف على واقع القدرات القيادية لدى مديري و مديرات المدارس، ودراسة (شحادة، 1990) والتي هدفت إلى معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس، ودراسة (المخلافي، 1992) والتي هدفت إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس، ودراسة (أبو الوفاء، 1998) والتي هدفت التعرف على دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، ودراسة (محمد، 1998) والتي هدفت معرفة واقع القدرات القيادية لمديري المدارس، ودراسة (المحيلي والجبر، 1999) والتي هدفت التعرف على مدى مزاولة كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية، ودراسة (الشريدة و عبد الرحيم، 2000) والتي هدفت التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس، ودراسة (شافي، 2001) والتي هدفت التعرف على الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة، ودراسة (عليقات، 2001) والتي تهدف معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس، ودراسة (الكدراري، 2003) والتي تهدف التعرف على واقع القدرات

القيادية لدى مديري المدارس، ودراسة (جعفر، 2005) والتي تهدف معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس، ودراسة (الريمي، 2005) والتي تهدف التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس، ودراسة (عايش، 2005) والتي تهدف التعرف على واقع المهام القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها، ودراسة (الزهراني، 2006) والتي تهدف تقويم فاعلية أداء مديري المدارس، ودراسة ( خليل، 2007) والتي تهدف معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري و مديرات التعليم، ودراسة (الغامدي، 2007) والتي تهدف التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس، ودراسة (الفلاحي، 2007) والتي تهدف معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى مدير المدرسة، ودراسة (السيبي، 2009) والتي تهدف تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم.

كما اتفقت بعض الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية من حيث معرفة درجة ممارسة مدير المدرسة للمهارات القيادية ومنها ودراسة (البرت اسميث 1994 Smith, Elbert ) والتي تهدف الوقوف على الخصائص القيادية لمدير المدرسة، ودراسة (تشاموني Chimonye E. 1998) والتي تهدف إلى التعرف على كيفية فهم القيادة وفهم ممارساتها من قبل مديري المدارس، ودراسة (جوي، Joye, coral, 2001) بهدف التعرف إلى الأدوار الحقيقية لمدرء المدارس.

أما عن الهدف من تنمية المهارات القيادية لمدرء المدارس فقد اتفقت في ذلك مع بعض الدراسات المحلية ومنها دراسة ( النوري، 1997) والتي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ودرجة توافرها، ودراسة (الصالح، 2003) والتي تهدف إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية، ودراسة (الزميلي، 2005) والتي تهدف إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس، ودراسة (مسلم، 2005) والتي تهدف إلى وضع تصور يساهم في تطوير أداء مدير المدرسة، ودراسة (سكيك، 2008) والتي تهدف إلى تنمية مهارات مديري المدارس.

كما واتفقت بعض الدراسات العربية مع الدراسة الحالية على تنمية المهارات القيادية لمدرء المدارس ومنها دراسة ( بن قصودة، 1995) والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير أداء مدير المدرسة، ودراسة ( الطعاني، 1999) والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس، ودراسة ( الحربي، 2003) والتي تهدف إلى تطوير الدور القيادي لمديري المدارس، ودراسة (العازمي، 2003) والتي تهدف إلى تطوير أداء مديرات مدارس، ودراسة (زناتي، 2004) والتي تهدف إلى تطوير الأداء الإداري في المدرسة، ودراسة

(السفياني، 2004) والتي تهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ودراسة (العلواني، 2005) والتي تهدف إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ودراسة (الغامدي، 2006) والتي تهدف إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية.

كذلك اتفقت بعض الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية من حيث هدف تنمية المهارات القيادية لمدرء المدارس ومنها دراسة (ماتثيوس وآخرون، 1992، Matthews & others) والتي تهدف إلى تدريب مديري المدارس وتنمية مهاراتهم القيادية، ودراسة (آن لودر، 2000، Lauder A.) والتي تهدف إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس، ودراسة (دلوبرينت، 2008، Blueprint, G.) والتي هدفت إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير.

#### • من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي عدا بعض الدراسات ومنها دراسة (السفياني، 2004) حيث استخدم المنهج الاستقرائي، ودراسة (الغامدي، 2007) والتي اعتمدت على المنهج الاستكشافي، وكذلك دراسة (ماتثيو، 1992 Matthews) حيث استخدم أسلوب دراسة الحالة.

#### • من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة عدا بعض الدراسات ومنها دراسة (أبو الجديان، 2008)، ودراسة (أباطة، 1990)، ودراسة (عليمات، 2001) فقد كانت الأداة اختبار القيادة التربوية، أما دراسة (أبو ختلة، 2008)، ودراسة (الحربي، 2003) فقد استخدمتا الاستبانة و المقابلة الشخصية، وهناك دراسات اعتمدت على المقابلة فقط ومنها دراسة (عايش، 2005)، ودراسة (جوي، 2001، Joye, Coral)، ودراسة (تشاموني، 1998، Chimonye E.)، بينما دراسة (الشريفة، عبد الرحيم، 2000)، فقد اعتمدت على مقياس منسوتا لقياس الرضا الوظيفي.

#### • من حيث الفئة المستهدفة:

استهدفت بعض الدراسات معلوم المدارس ومنها دراسة (أبو ختلة، 2008)، ودراسة (أبو زعيتر، 2009)، ودراسة (قشطة، 2009)، ودراسة (الشريفة وعبد الرحيم، 2000)، ودراسة (جعفر، 2005)، ودراسة الريمي، 2005)، كما أن هناك دراسات سابقة استهدفت مدرء المدارس ومعلموها سوية ومنها دراسة (أبو عودة، 1998)، ودراسة (مسلم، 2005)، ودراسة

(بليسي، 2007)، ودراسة (شحادة، 1990)، ودراسة (مخلافي، 1992)، ودراسة (الطعاني، 1999)، ودراسة (الحربي، 2003)، ودراسة (العازمي، 2003)، ودراسة (الزهراني، 2006)، ودراسة (الغامدي، 2007)، ومن الدراسات من استهدفت مدير المدرسة ووكيلها ومعلميها ومنها دراسة (زناتي، 2004)، ودراسة (السفياني، 2004)، ومنها من استهدفت المدراء والمشرفين والمعلمين كدراسة (الفلاحي، 2007).

#### • من حيث متغيرات الدراسة

تتوعد المتغيرات بين الدراسات السابقة ومنها الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، التخصص، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية، المديرية التابعة لها.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في:

- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- عرض ومناقشة وتفسير النتائج.

#### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- استهدفت الدراسة مدراء المدارس الجدد الذين تم تعيينهم في العامين (2008-2010)
- استهدفت الدراسة مدراء المدارس من وجهة نظرهم (تقييم ذاتي)
- قدمت الدراسة مقترحات إضافية لتنمية المهارات القيادية للمدراء الجدد.

# الفصل الثالث

## الإطار النظري

تمهيد

أولاً: القيادة التربوية

ثانياً: القائد التربوي

ثالثاً: المهارات القيادية لمدراء المدرس

رابعاً: التطوير القيادي لمدراء المدارس

تتناول الباحثة في هذا الفصل القيادة من حيث: المفهوم، والأركان، والأنماط القيادية، والأهمية، كما تتناول القيادة التربوية من حيث: المفهوم، والخصائص، والمقومات والمبادئ، والأهمية، ثم القائد التربوي من حيث: الأدوار، والصفات، والفرق بين القائد والمدير، وأنماط القادة، كما وتتناول المهارات القيادية لمدرء المدارس بمجالاتها الخمسة: الذاتية، الفنية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية، كذلك القيادة في الإسلام، والتطوير القيادي لمدرء المدارس.

## تمهيد

تختلف الإدارة باختلاف ميادينها فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين. فالإدارة كعملية حتى تمارس لا بد من توافر مكونات وعناصر لها، إذ لا بد من وجود مؤسسة أو منظمة أو مدرسة أو كلية أو جامعة، وهذه المؤسسة تتكون من جانب بشري، بالإضافة إلى الجوانب والعناصر المادية والمالية، وقوانين وأنظمة وتعليمات وأهداف متنوعة، وهذه العناصر بحاجة إلى قائد ليمارس العملية الإدارية أو القيادية في المؤسسة على العاملين والمرؤوسين فيها، وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

لقد تعددت التعريفات بتعدد الجهات التي بحثت عنها فمنها:

أ. **الإدارة التربوية:** هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، لالتجاه بالطاقات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع. كما تعرف الإدارة التربوية بأنها ذلك الفرع من الدراسة الذي يعالج شؤون المدرسين والطلاب ومواد الدراسة والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها، كما تتضمن معرفة الحقائق عن الطلاب والمدرسين والرؤساء وأبنية المدارس وتجهيزاتها وتمويلها والصرف عليها وغير ذلك من الأمور الإدارية. (عطوي، 2001: 11)

ب. **الإدارة التعليمية:** الإدارة التعليمية تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة المدرسية، مما جعل وجود علاقة حتمية بين وزارة التربية والتعليم كمؤسسة تربوية، وبين المؤسسات التعليمية المختلفة وعلى رأسها المدرسة، فهي كل عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم. (شبلق، 2006: 21)

ج. الإدارة المدرسية: تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، فالإدارة المدرسية هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم. ويمكن القول أيضاً بأن الإدارة المدرسية تعني جميع الجهود، والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً. (مساد، 2005: 25)

### أولاً: القيادة التربوية:

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية الخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث في الاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة.

1. مفهوم القيادة لغةً: القيادة في اللغة العربية لغة: (القول نقيض السوق)، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقول من أمام، والسوق من خلف، والقود من الخيل تقاد بمقاودها، وجمع قائد هو قادة وقواد، والقيادة تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وإن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين (ابن منظور، 1880: 192).

يمثل الأول منهما: من يتولى القيام بالعمل - وهو القائد - ووظيفته إعطاء الأوامر وهذا حق مقصور عليه، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل - وهم الأتباع - ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم، وتعني كلمة قائد الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة فالقيادة هي سلطة ونشاط وتأثير على الآخرين، أما القيادة فهي السلطة القانونية. أما كلمة الإدارة فهي القيام بالجهد لتحقيق هدف النظام وذلك باستخدام الأفراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة.

2. مفهوم القيادة اصطلاحاً: تعرف القيادة على أنها "تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة، وأحق بالقيادة ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب". (أحمد، 1991: 36)

فالقيادة هي "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، كما أنها خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسئولية القيام بأنواع من النشاط الهامة لفرد أو جماعة، يتسم بخصائص شخصية معينة، كالسيطرة، وضبط النفس وميزات جسدية معينة غيرها من المميزات". (العميرة، 2001: 75)

القيادة في جوهرها قوة التأثير على الآخرين بصفة رسمية مخولة أو بصفة غير رسمية أو بالاثنتين معاً. فناظر المدرسة على سبيل المثال يتمتع بسلطة رسمية مخولة كقائد للمدرسة، وهو قد يحسن استخدامها بكفاءة وفاعلية بالإدارة إذا كان يتمتع بشخصية قوية مؤثرة، أو قد لا يحسن استخدامها بل وتتعهد فعاليتها في يده لأنه لشخصية ضعيفة غير مؤثرة وغير قيادية. تكون القيادة فعالة بمقدار التفاعل الناجح بين السمات الشخصية للفرد وعناصر الموقف الذي يواجهه وهذا يعنى أن نجاح سمات شخصية معينة يعتمد على مدى نجاحها في التعامل الجيد مع الموقف. (مرسى، 2001: 36)

تعرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. كما أنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف العينة فالقيادة تعنى في مجملها أنها عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد والوصول للأهداف المرسومة أو المعينة فالقيادة فن يكتسب وينمى ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص مؤهل لتحقيق غاية أو تنفيذ مهمة معينة، وباستطاعة أي شخص يكتسب فن القيادة وينميها بدرجات، إذا واجهت بصورة صحيحة وكان يتمتع بالإمكانات العقلية والبدنية الضرورية وبذلك تتأثر مقدرة الفرد على القيادة برغبته في الدراسة والتمرين والتطبيق وأساليب الدراسة الصحيحة (مساد، 2005: 53)

القيادة تقوم على تفاعل اجتماعي، فهي إذاً سلوك يتم فيه تبادل التأثيرات بين القائد والجماعة بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الأهداف المرجوة. وتعرف القيادة بأنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها. (عريفج، 2007: 97)

القيادة هي التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تنجز عن طريقها الأهداف المنشودة ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال والاتصال هنا إرسال الرسائل واستقبالها وبناءً على فيمكن للقائد أن يستوقف أحد موظفيه ويحفزه ببعض العبارات التشجيعية وهي تمثل توجيهاً للآخرين إلى التصرف أو الدخول في اتجاه تعاوني فيما بينهم وإحداث تغييرات إيجابية للمنظمة، فالقيادي

يمكنه إثارة الجماعة للمضي قدماً معه في نفس السياسة، لتحويل المنظمة إلى عمل مثمر حقاً، بحيث يجعل العاملين جميعهم يتألفون مثل: خلية نحل، كما تمثل القدرة على توصيل الثقة والدعم إلى العاملين الذين يستطيعون بالفعل تحقيق أهداف المنظمة. (الدعليج، 2009: 77)

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيس يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب وباستخدام النمط المناسب. عرفت القيادة بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته وعرفت أيضاً بأنها العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة. (العجمي، 2010: 72)

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب فهي فن وعلم تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع. والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة وفي المدارس وفي الأندية وفي المصانع وفي الحكومة ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة. (العجمي، 2010: 178)

ترى الباحثة أن القيادة هي فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وطاقتهم مما يؤدي إلى أن يسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفعالية.

ويتضح من التعريفات السابقة للقيادة أنها أجمعت على بعض النقاط وهي:

أ- وجود شخص يسمى القائد يتميز عن العاملين الآخرين ويتصف بقدرته على التأثير عليهم.

ب- وجود مجموعة من الأفراد يعملون بمعية قائد ولديهم استعداد لتنفيذ تعليماته.

ج- وجود هدف يعمل القائد ومرؤوسيه على تحقيقه.

د- وجود ظروف أو بيئة مناسبة للممارسة للقيادة.

### 3. أركان القيادة:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط. ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجباتها في حدود المرسومة لها قانوناً، بل إنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك.

وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان: (أحمد، 1991: 39)

أ- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.

ب- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف هو القائد. سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.

ج- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد (موقف). إذا فعملية القيادة تعتمد على أركان ثلاثة هي: الأتباع- القائد- الموقف.

**3.1 القائد:** القادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكرزما الخاصة بهم وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعليم والتدريب وهم القادة الإداريون، مثل مدير المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية. (زعيتر، 2008: 17)

القائد هو الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين، ويسعى إلى إحداث التغييرات التي من شأنها تطوير النظام في ضوء المستجدات في مجال عمل هذا النظام. (الدعليج، 2009: 87)

**3.2 الموقف:** يشكل بعد الموقف العامل الحاسم الآخر في القيادة فلو عرض كل إنسان خبراته التي عايشها لأدرك أن بعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في مواقف مغاير آخر.

وقد وردت مجموعة أبعاد يمكن استخدامها في وصف المواقف والتعامل معها كما بينها الطويل 2001 وهذه الأبعاد هي:

- أ- حجم الجماعة.
- ب- تضامنية الجماعة ومدى تشاركية الأداء بين أفرادها وإحساسهم بروح الفريق.
- ج- تجانسية الجماعة من حيث الخلفية الثقافية، والعمر، والقيم.
- د- يسر التواصل ومرونة العلاقة بين أفراد الجماعة.
- هـ- استقرار الجماعة.
- و- تقبل الجماعة للأفراد الجدد والمقدرة على استقطابهم للاندماج والاستغراق في أدوارها.
- ز- تمكن الجماعة من أهدافها المرسومة والتركيز على محاوريتها في الأداء.
- ح- استقلالية الجماعة ووعيها بحدودها وأطرها.
- ط- ألفة العلاقات بين أفراد الجماعة.
- ي- نوعية ومستوى الضبط لدى الجماعة ودرجة إسهام معايير الجماعة في ضبط سلوك أفرادها.
- ك- إقبال أفراد الجماعة على المشاركة في نشاطاتها الجماعية.
- ل- درجة إحساس الأفراد بالمتعة والسعادة والرضا المستمدة من عضويتهم في الجماعة.
- م- رؤية الفرد لموقف ضمن هرم الجماعة التنظيمي.
- ن- درجة إحساس الأفراد بأهمية الجماعة.
- س- درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة. (الطويل، 2001: 184)

ومن هنا ترى الباحثة أن إدراك الموقف شيء ضروري للقائد التربوي لممارسة مهاراته القيادية بشكل فعال، ولتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد.

**3.3 الأتباع:** دراسة الموقف هي بحد ذاتها توجيه للاهتمام نحو التابعين باعتبارهم متغيراً حاسماً في صناعة القرارات وقبولها أو تجاهلها، وبالتالي فهم المسئولون والمعنيون المباشرون عن كيفية تفعيلها، ولكن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات

الموقف القيادي، إن الأفراد الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها. (الطويل، 2001: 185)

#### 4. أنماط القيادة:

ينظر إلى القائد (المدير الفعال على أنه الشخص الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ المدرسي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين وفي تعلم التلاميذ، وفي الأداء العام للمؤسسة المدرسية). فالقادة هم الطاقة المبدعة التي تعبئ العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة (المدرسة).

ولقد عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية. وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيف التالي:

القيادة الديمقراطية، والتسلطية، و الفوضوية. ويلخص الجدول التالي أهم ملامح أنماط القيادة الثلاثة (عطوي، 2001: 76) :

جدول (3.1) - أنماط القيادة الإدارية

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية	القيادة التسلطية	القيادة الفوضوية
1. المناخ الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشبع حاجات القائد والأعضاء.</li> <li>- يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد.</li> <li>- تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دكتاتوري.</li> <li>- استبدادي و تسلطي.</li> <li>- تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط.</li> </ul>
2. القائد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون.</li> <li>- يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد.</li> <li>- يشجع النقد الذاتي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأجه النشاط.</li> <li>- يحدد نوع العمل لكل فرد.</li> <li>- يُعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة.</li> <li>- يظل محور انتباه الجماعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة.</li> <li>- يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة.</li> <li>- لا يسعى لتحسين العمل.</li> <li>- لا يمدح ولا يذم.</li> </ul>
3. الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي.</li> <li>- يترك أمامهم حرية الاختيار.</li> <li>- هم أكثر اندفاعاً و حماساً للعمل.</li> <li>- يفيد كل منهم حسب قدراته.</li> <li>- الجماعة أكثر تماسكاً وارتباطاً ودواماً، والشعور بال نحن .</li> <li>- قوي والروح المعنوية مرتفعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة.</li> <li>- ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.</li> </ul>
4. ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع النتاج والعمل في حضوره.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.</li> </ul>
5. السلوك الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد.</li> <li>- يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة الراحة النفسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو السلبية والعجز واللامبالاة.</li> <li>- يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد، ويسود التملق والتزلف للقائد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضاً وبينهم وبين القائد متوسطة.</li> <li>- التذمر والقلق بدرجة متوسطة.</li> </ul>

## 5. الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة:

لا شك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلط أو السيطرة أو التحرر. وهناك بعض الاعتبارات الأخرى التي تحدد أسلوب القيادة منها:

1. عامل السن: قد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الترسلّي، الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أنسب لصغار السن.
2. عامل الجنس: قد يكون من الأفضل استعمال الأوتوقراطي الإناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي أو الترسلّي مع الذكور.
3. عامل الخبرة: يمكن استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الترسلّي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، في حين، أنه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل.
4. عامل الشخصية: يُجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وذي التفكير الجماعي، بينما يُجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني. ويكون الأسلوب الترسلّي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل الانعزاليون أو الانطوائيون الذين يرغبون العمل بمفردهم ويكون الاتصال بالغير. (عطوي، 2001: 76)

## 6. أهمية القيادة:

موقع القائد في الأمة منطلق نجاحها وعماد استمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة ارتكازها ومؤشر نجاحها، وقد بين الرسول ﷺ ذلك حتى في أقل الجماعات عدداً عندما قال الرسول ﷺ في هذا السياق " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داود. وللقيادة مميزات تضي على بيئتها سمات لا تتوفر بغيرها فهي تعمل على:

1. رفد الميدان المدرسي بقيادات واعدة.
2. دعم القوى العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين.
3. السيطرة بروح قيادته على مشكلات العمل وحلها.

4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة.

5. الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذها بعين الاعتبار في تيسير العمل المدرسي.

6. التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين. (عايش، 2009: 62)

#### 7. مصادر قوة القيادة:

تعتبر القيادة حصيلة المزج بين عدد من العناصر، منها شخصية القائد، وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة المؤسسة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً ولقد صنف العمارة (2001: 79-80) مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

#### أ- قوى في القائد:

من المعروف أن القائد الذي يعتمد على القوى الخارجية في توجيه سلوكه قادر على تحقيق النجاح، ولكن هذا المدير تتدنى فعالية قراراته حينما يتعرض لأدنى انتقاد من القوى الخارجية، وبالتالي يقضي جهداً كبيراً من وقته وجهده في محاولة الدفاع عن نفسه أو في حمايتها، وذلك بدلاً من البحث عن القرارات الأفضل لمشاكل مدرسته أو تنظيمها. أما القائد الذي تأتي السيطرة على قراراته من داخله، فهو الذي يقرر ما يحدث له، ويشعر عادة بالسيطرة على مصادره الداخلية، أفعاله، اتجاهه، أفكاره، وبخاصة بعد أن يكون قد اتخذ قراره وحدد موقفه إزاء ما يحدث على الصعيدين الداخلي والخارجي، لكن هذا النوع من القادة يصرف وقتاً وجهداً وهو منشغل في اختياره وأفعاله وأحياناً كثيرة يضيع في متاهات التفاصيل والجزئيات ذات العلاقة بالقرارات التي يفكر فيها إلى الدرجة التي تسبب له الفشل. ويمكن القول أن القائد عندما يقوم بعمل معين ذو معنى، فإن ذلك يوفر له الرضى والتميز والمنزلة والاحترام والناس لا يجدون جدارة فيما يفعلون إذا كانت أعمالهم تتعارض أو تتنازع أو تتخالف مع معتقداتهم وتصورهم لأنفسهم.

## ب- القوى في المرؤوسين:

من واجبات القائد أن يتعرف على القوى الداخلية التي تحرك الأشخاص الذين يقودهم، وهنا لابد من الاعتراف، بأن كل جماعة ستصرف بعض الوقت والجهد ليتعلم أفرادها كيف يعملون وهذه العملية ليست سهلة وتحتاج وقتاً. (العميرة، 2001: 80)

### 8. الفرق بين القيادة والرئاسة:

القيادة هي المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه وهناك فرق كبير بين القيادة وبين الرئاسة، فالقيادة تتبع من الجماعة وتقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه كما أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة، فلكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:

1. تقوم القيادة على النفوذ بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
  2. تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة
  3. تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنتظمة.
  4. مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغل الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
  5. سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تتعدم بينهم المشاعر، وهذا على العكس من القيادة تماماً.
- وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله.
- كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة (أحمد، 1991: 38)

## 9. القيادة التربوية

يتفق خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة التربوية من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية فتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية، إن القيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، صغيراً كان أم كبيراً، وهي الأساس نحو نجاح وتطور وتقدم أي مؤسسة فهي تعتبر جوهر العملية الإدارية والقلب النابض لها والتي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة ظاهرة اجتماعية تستمد جذورها من طبيعة الإنسان أياً كان موقعه أو مركزه أو تراثه الحضاري أو الثقافي. فهي نتيجة طبيعته للتفاعل الاجتماعي بين الناس.

### 9.1 مفهوم القيادة التربوية

قد تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التربوية ومن أبرز هذه التعريفات:

عرفت بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية للجميع والمؤسسات التعليمية (البدري، 2001: 69)

إن القيادة سلوك يتم فيه تبادل التأثيرات بين القائد والجماعة، بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الأهداف المرجوة وتعرف القيادة بأنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها (عريفج، 2001: 97).

كما وعرفت بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية في مؤسسة تعليمية، توجهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، بطريقة مؤثرة، تحقيق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها (مطاوع، 2003: 74)

القيادة التربوية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة

بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، ولعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة التعليمية من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية المعلمين من جهة أخرى. فهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء التربوي. (الحريري، 2007: 16)

القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعنى كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (العجمي، 2010: 175)

ترى الباحثة من التعريفات السابقة أنها اتفقت في بعض النقاط وهي أن:

أ- القيادة سلوك يتم فيه تبادل التأثيرات بين القائد والجماعة لتحقيق هدف مشترك.

ب- القيادة مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية.

ج- القيادة نشاط اجتماعي.

## 9.2 خصائص القيادة التربوية:

القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر ولا يمكن لفرد أن يصبح قائداً دون أن يكون هناك جماعة، والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعي، يتعاون فيه الأعضاء لتحقيق هدف معين يتفوقون عليه، فالقيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، وهذا يعني أن القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا ويمكن حصر خصائصها فيما يلي:

أ. إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان:

إذ أن كل جهود القيادة التربوية وكل الأموال المستثمرة في التعليم والتجهيزات التي توفر له إنما تتوجه إلى رعاية نمو الإنسان ولذلك تتجسّد القيادة التربوية حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانات الإنسان وتطورها وحين تساعد على الاندماج في ثقافة بلده والتواصل مع التقدم في ميادين العلم والفن والأدب والتكنولوجيا على امتداد العالم المعاصر.

ب. إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسئولية عن أفراد ولذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين دراسة ديناميات الجماعة، لأن الجماعة كل دينامي متفاعل متغير لها طبيعة

متميزة عن طبيعة الأفراد المكونين لها. فيحتاج القائد التربوي إلى دراسة خصائص الجماعة وبناء الجماعة وتماسكها وتكاملها ومعاييرها وقيمها وتوزيع الأدوار فيها، وعمليات تفاعل أعضائها، والدوافع المؤثرة في تغييرها وتطورها.

ج. القيادة التربوية مسؤولية أكثر ما هي سلطة إن القيادة التربوية تسعى إلى غاية وتتوجه بأهداف، ولكنها لا تمارس علمها بصورة مستقلة عن ثقافة وفلسفة ونظام القيم في المجتمع الذي ينظر إلى التربية كغاية وإلى التعليم كخدمة تقدم للناس، ويأتي الاستثمار في تعليم الناس كوسيلة من وسائل تعظيم آثار هذه الخدمة وانعكاساتها على الأفراد والمجتمعات (عريفج، 2007: 115)

### 9.3 مقومات القيادة التربوية:

إن من أهم المقومات التي ينبغي أن تتوفر في القادة هي الصحة الجسمية والنفسية، الطول والقوام المتناسق، الذكاء، الثقة بالنفس وبالآخرين، القدرة على تكوين علاقات جيدة بالآخرين، المبادرة، المثابرة، السيطرة، الطموح، الحماس، البشاشة، اليقظة والانتباه، القدرة على التجديد، القدرة على التعبير. (ربيع، 2008: 110)

فالقيادة في التربية والتعليم خاصة تتوافر في المدير الكفاء، وهذه الخاصية لها أثرها على استجابة المعلمين والعاملين والطلبة لشخصيته وتوجيهاته حتى يستطيع الوصول بقدراتهم لأقصى طاقة من النواحي النفسية والروحية والفكرية. لذا فإن المقومات الجديدة لعلاقة مدير المدرسة كقائد للجماعة التي تشمل المعلمين والطلبة والعاملين والمجتمع المحيط بمدرسته يجب أن تكون كما يلي: (البديري، 2001: 51)

أ- الانتماء إلى جماعة المدرسة.

ب- سمو أهداف المدرسة ووضوحها.

ج- قوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي).

د- الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات التي تعترض المدرسة والعملية التعليمية التعليمية بشكل عام.

هـ- التعاون الألفة والاحترام المتبادل بين المدير القائد وأفراد المجموعة المدرسية.

و- الالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.

ز- القدرة على التخطيط و التنظيم و التوجيه و تفويض السلطة و تسهيل عملية الاتصال من قبل مدير المدرسة.

ح- العلاقات الإنسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى جماعة المدرسة.

ط- بث روح التعاون من قبل مدير المدرسة.

#### 9.4 مبادئ القيادة التربوية:

أساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، وبهذا فهي أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات ومن أهم مبادئ القيادة التربوية ما يلي:

أ- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

ب- المركز الوظيفي لا يُعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.

ج- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة والتنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

د- معايير ومبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سنداً لمبادئها.

هـ- مميزات القادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر.

و- إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.

ز- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمشاعر الناس الذين يقودهم وحاجاتهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم. (عطوي، 2001: 70)

#### 9.5 أهمية القيادة التربوية:

يذكر (قشطة، 2009) أن للقيادة التربوية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم،

لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتمى القيادة التربوية بفاعليتها واستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

أ- تستطيع القيادة التربوية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

ب- توجيه القيادة التربوية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

ج- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

د- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة. (قشطة، 2009: 12)

### ثانياً: القائد التربوي

يذكر (عطوي، 2001) أن القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره. وأن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولى المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل.

وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وترتبط العاملين بعضهم ببعض (العجمي، 2010: 175)

### 1. أدوار القائد التربوي:

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة ويمكن تلخيص أدوار القائد التربوي فيما يلي:

- أ- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم.
- ب- الاتصال الفعال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة، حكومية وخاصة، مدنية وعسكرية، وذلك بالحكمة والموعظة الحسنة.
- ج- تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم ومقابلة المراجعين والبت في قضاياهم والاطلاع على بريد دائرته.
- د- تقديم التسهيلات البشرية والمادية والتي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية.
- هـ- توشي الموضوعية في تقييم المرؤوسين.
- و- مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم.
- ز- تشجيع العادات الصحية الجيدة من خلال الاهتمام بنظافة المدارس والطلبة وكذلك الاهتمام بالنواحي الجمالية والعمل على تزيين الساحات المدرسية والممرات.
- ح- غرس الفضيلة والمعتقدات السليمة في أنفس الطلبة وحمايتهم من خلال برامج الأنشطة المدرسية.
- ط- غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل.
- ي- توجيه الطلبة وإرشادهم إلى تحسين مستوى تحصيلهم وإلى إتباع السلوك القويم والعادات الجيدة في المطالعة والدرس وممارسة الأنشطة واختيار التخصصات التي تتفق واستعداداتهم.
- ك- زيادة فعالية استخدام المختبرات والمكتبات والمرافق المدرسية الأخرى.
- ل- الكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها.
- م- حسن استثمار الوقت وحسن توزيعه على مهماته المختلفة
- ن- المبادرة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها.
- س- التقدير والثناء والمكافأة لكل مستحق من الطلبة والمعلمين. (عطوي، 2001: 74)

## 2. صفات القائد التربوي:

نظراً لطبيعة المؤسسات التعليمية والعمل بها ينبغي توافر مجموعة الصفات والخصائص يمكن إيضاحها فيما يلي:

أ- الاتزان الانفعالي: يتطلب الأمر أن يكون القائد متزن انفعالياً حتى تكون قراراته أكثر موضوعية و أيسر وأدق وهذا بعكس القائد حاد الطباع والذي تميل قراراته إلى السطحية والبعد عن الموضوعية.

ب- الذكاء: يساعد القائد على إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في كافة المواقف القيادية والإشرافية، كما يساهم في إنجاح القادة المشرفين على القيام برسالتهم.

ج- المهارة في التعامل مع الغير: يجب أن تتوفر في قادة المؤسسة التعليمية قدر كبير من مهارة التعامل مع الغير نظراً لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متبايني المستوى التعليمي والاتجاهات، ولا نتوقع نجاح هؤلاء القادة في رسالتهم إلا عندما تتوفر فيهم مهارة التعامل مع الغير.

د- قوة التأثير على الغير: ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارة قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه. (أحمد، حافظ، 2003: 76)

هـ- أن يكون للقائد فلسفة شخصية واضحة في مسائل التربية والتعليم.

و- أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة.

ز- أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها، ويحتفظ بمركزه بها، فلا يشايح فريقاً خاصاً، ولا يجامل فريقاً على حساب الفريق الآخر.

ح- أن يكون القائد معتدلاً بنفسه ولكن بتواضع جم، فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه، و أن يكون واثقاً من نفسه ويراعي ذلك في مظهره وسلوكه و أسلوب حديثه مع الغير.

ط- أن يكون القائد قادراً على توجيه الجماعة توجيهاً يجعلها تحدد أهدافها.

ي- أن يقدر القائد أعمال تابعيه، فيثني على المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط (ربيع، 2008: 111)

### 3. الفرق بين القائد والمدير:

يرى أبو الكشك (2006: 37) أن هناك فروق متعددة بين القائد والمدير، وتعود هذه الفروق إلى الاختلاف بين السمات الشخصية الواضحة والشاسعة بين القائد والمدير، وإلى الاختلاف بين ممارساتهم القيادية وفيما يلي جدول (3.2) من إعداد الباحثة والذي يبين أهم الفروق بين القائد والمدير:

## جدول (3.2)

### الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد	
يعتمد على سلطته المستمدة من المركز الوظيفي الذي يشغله، إذ يعتمد على التعليمات واللوائح والأنشطة والقوانين في تسيير مرؤوسيه.	يعتمد على قوة شخصيته في التأثير والإقناع على مرؤوسيه، وحثهم واستمالتهم بالعلاقات الطيبة والمودة والنصح لأداء مهماتهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	1
رجل تنفيذي، ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر وقرارات ويقتصر دوره على توفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإيجاز المهمات وتحقيق الأهداف دون أن يمارس التخطيط البعيد المدى، إذ يهتم بالتخطيط الآني القصير المدى الحاضر وبدرجة قليلة.	يخطط ويرسم السياسات ويحدد الأهداف والغايات، ويعني بالتخطيط بعيد المدى.	2
يعنى بالحاضر فقط ولا يهتم بالمستقبل أبداً، أو نادراً ما يهتم ويعنى بالمستقبل.	يهتم بالحاضر والمستقبل.	3
يميل إلى المحافظة والتقليد مع حد أدنى من التطوير والتغيير أو حتى لا يطور ولا يجدد أبداً	يميل إلى التطوير والتغيير والتجديد.	4
النمط القيادي غالباً تسلطياً تحكيمياً، لذلك ينظر إلى الإدارة والمدير أو الرئيس على أنه شكل من أشكال الإدارة التسلطية الاستبدادية حيث يميل دائماً إلى الأفراد بالسلطة	نمطه السلوكي والقيادي ديمقراطياً غالباً، أو تكون ميوله ديمقراطية في كثير من المواقف.	5
لا يميل إلى استخدام الحوافز الإيجابية المعنوية، وإنما يميل إلى استخدام الحوافز المعنوية السلبية كالتهديد والعقاب والعبوس وعدم احترام شخصية الفرد وعدم التعاون.	يحفز مرؤوسيه بدرجة كبيرة، ويميل إلى استخدام الحوافز الإيجابية المعنوية من ود وتعامل طيب واحترام وشفاء وأخوة.	6
نادراً ما يشرك مرؤوسيه ويفرد في اتخاذ القرارات	يشرك مرؤوسيه في صنع واتخاذ القرارات كثيراً.	7
يثق بنفسه بدرجة كبيرة ولا يثق بمرؤوسيه، ونادراً ما يفوضهم جزءاً من مهماته	يثق بمرؤوسيه ويفوضهم جزءاً من مهماته.	8
يركز على الإنتاج وإنجاز المهمات والأعمال، ولا يراعي العلاقات الإنسانية أو يراعيها بدرجة أقل من القائد بكثير.	يراعي العلاقات الإنسانية المتوازنة مع تركيزه على الإنتاج في نفس الوقت.	9
يميل إلى تنمية نفسه ومرؤوسيه بدرجة أقل من القائد، أو لا يميل إلى تنمية نفسه ومرؤوسيه أبداً.	ينمي نفسه ومرؤوسيه ويدربهم.	10
لا يشجع على الإبداع ولا ينمي الابتكار لأن ممارسته تقليدية روتينية، وتثبط الجهود ولا تحفز، وتقلل من الدافعية	يشجع على الابتكار والإبداع وغالباً ما يبدع، ويوفر الأجواء للإبداع مما يؤدي إلى إبداع وابتكار مرؤوسيه.	11

#### 4. أنماط القادة:

1. النمط السلبي أو الدفاعي: وهو ذلك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه، فينفض يده من المسؤولية بتفويضها إلى غيره معتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات مستشاريه أو تعليمات رؤسائه.
2. النمط الاستغلالي أو العدوانى: وهو كالنوع السابق من القادة لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه فيستغل آراء الآخرين التي يحصل عليها بالقوة أو بالتحايل عليهم لمصلحته الشخصية فيشعر الآخريين بالتكر لجهودهم بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره.
3. النمط التسوقي: وهو النمط الذي يستخدم سلطته كسلعة يستثمرها في الحصول على ما يرغب فيه، فيدعم هذه الوحدة أو تلك بمقدار ما يمكن أن ينتفع بها ويعرض عنها حين يجد أن دعمه لفئة أخرى يعود عليه بنفع أكبر.
4. النمط الاستحواذي: ويقوم سلوكه على كل الاعتبارات التي يمكن أن تدعم موقفه وتعززه، يعتمد في قراراته على نفسه ولا يعطى للعوامل الخارجية قيمة إلا بمقدار ما تدعم موقفه.
5. النمط المنتج: يستخدم إمكانياته ويستعين بغيره إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم، ويعمل على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة، ويؤمن بأهمية اندماج جميع كوادر الجماعة التي يعمل معها بأهداف المؤسسة وغايتها (عريفج، 2007: 109)

#### ثالثاً: المهارات القيادية لمدرء المدارس

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية. فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارة والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار (مرسى، 2002: 101)

إن قيادة النظام التربوي وإدارته تتجاوز في مضامينها سمات القادة وخصالهم كما لا تقتصر فقط على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والطلبة أو العناية بالبناء المدرسي وصيانته أو بتأمين المتطلبات المالية أو حفظ الملفات والسجلات الرسمية وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية في إدارة النظام التربوي. إن توفر ذلك كله لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة وإدارة النظام التربوي، إلا إذا امتزج هؤلاء بعدد من المهارات التي يفترض توافرها إن هذه المهارات تعد أساساً لازماً لمساعدة المسئول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة مميزة (الطويل، 2001: 26)

المهارات القيادية عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية بالإضافة إلى المهارات الإدارية وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية لم تجمع على قائمة محدودة ومتراصة، حيث وجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي ومنهم:

(العجمي، 2010)، (السدعليج، 2009)، (عيايش، 2009)، (زعتير، 2009)، (أسعد، 2008)، (الأغا، 2008)، (عريفج، 2007)، (عياصرة، حجازين، 2006) (أبو الكشك، 2006)، (الطعاني، 2005)، (أحمد، حافظ، 2003)، (دياب، 2001)، (عابدين، 2001)، (العمامرة، 2001)، (الطويل، 2001)، (مرسي، 2001)، (الخطيب، 2000)، (الدويك، 1998) (فهيمي، محمود، 1993)، (أحمد، 1991)، (الشنواني، 1983)

## 1. تصنيف المهارات القيادية:

ف نجد أن مجموعة من العلماء مثل: (السدعليج، 2009)، (عيايش، 2009)، (أسعد، 2008)، (عريفج، 2007)، (عياصرة، حجازين، 2006)، (أبو الكشك، 2006)، (أحمد، حافظ، 2003)، (دياب، 2001)، (الطويل، 2001)، (مرسي، 2001)، (الخطيب، 2000)، (فهيمي، محمود، 1993)، (أحمد، 1991)، (الشنواني، 1983) قسموا المهارات القيادية اللازمة لرجل الإدارة إلى ثلاث مجموعات وهي:

1. المهارات الفكرية/ إدراكية.

2. المهارات الفنية

### 3. المهارات الإنسانية

كما أن مجموعة أخرى مثل ( العجمي، 2010 )، ( حسان، العجمي، 2010 )، ( الأغا، 2008 )، ( الطعاني، 2005 )، ( عابدين، 2001 )، ( العميرة، 2001 )، ( الدويك، 1998 ) قسموا المهارات القيادية اللازمة لرجل الإدارة إلى أربع مجموعات وهي:

1. المهارات الذاتية

2. المهارات الفنية

3. المهارات الإنسانية

4. المهارات الفكرية، الإدراكية

وبالنظر إلى تقسيم ( عبد العزيز والعامري، 2003 ) فقد تم تقسيم المهارات القيادية اللازمة لرجل الإدارة إلى ثلاث مجموعات هي:

1. المهارات الفنية

2. المهارات الإدارية

3. المهارات التعاملية

تري الباحثة من خلال عرض بعض التصنيفات للمهارات القيادية التي أوردها علماء الإدارة والتي يجب أن تتوفر في القائد التربوي، فإن هناك عدداً من المهارات اللازمة والمطلوب توافرها لدى القائد التربوي الذي يبتغي النجاح في مجال عمله. وإذا امتلك مدير المدرسة هذه المهارات يمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح، وإذا افتقدها فإن فاعليته القيادية ونجاحه يضمحل ويتلاشى ومن أبرز هذه المهارات وأشملها:

1. المهارات الذاتية

2. المهارات الفنية

3. المهارات الإنسانية

4. المهارات الفكرية

5. المهارات الإدارية

## أ- المهارات الذاتية

تعتبر شخصية القائد التربوي وما يتعلق بها من خصائص شخصيته من العناصر الأساسية العامة في القيادة التربوية حيث أن لها دوراً كبيراً في التأثير علي أدوار المعلمين لأن الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد لها تأثيراً كبيراً علي الأفراد وتؤثر في استجاباتهم للقائد والمهارات الذاتية التي يتمتع بها القائد التربوي ترجع إلي عوامل فطرية وعوامل مكتسبة ومن هذه المهارات التي يجب توافرها في القائد التربوي (الطعاني، 2005: 45)

وتتمثل المهارات الذاتية في:

### 1. الطلاقة اللفظية:

يقصد بها مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب ومؤثر أمام الآخرين لهذا لا بد أن يتسم حديث مدير المدرسة وأسلوب مناقشته بعدة مزايا من حيث طريقة الإلقاء المؤثر، ووضوح درجة الصوت وتلافى بعض عيوب النطق وسرعة تلافى الأخطاء الشفوية وتعديلها (دياب، 2001: 192).

كذلك استخدام الكلمات الواضحة ذات المعاني المحددة في السياق الصحيح، ذلك أن كثيراً من الكلمات لها معاني متعددة، ولا بد من وضعها في سياقها بحيث تؤدي ما يقصده المدير، دون أن تترك مجالاً للطرف الآخر لإعطائها دلالات وتفسيرات غير مقصودة. (عابدين، 2001: 133)

فالطلاقة اللفظية وسيلة هامة في التواصل الجيد بين المدير ومرؤوسيه، ويستطيع المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية أن يوصل المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقصر جهد (العميرة، 2001: 99)

### 2. الهدوء وسعة الصدر :

هي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط فعليه التحلي بالهدوء وسعة الصدر والسيطرة على الأعصاب في مواجهة الأزمات (الأغا، 2008: 69)

### 3. الرغبة في النمو المهني وتطوير الذات:

خلال قيام المدير بعمله الفني والإداري تواجهه مشكلات وعقبات كثيرة وهذه المشكلات والعقبات يمكن حلها بطرق كثيرة، وإحدى هذه الطرق البحوث الإجرائية، فهي وسيلة جيدة للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المدير خلال عمله الفني الإداري وقد يتغلب عليها نهائياً إذا قام بهذه البحوث أو قام بتوظيف بحوث قام بها زملائه (العمامرة، 2001: 141) إن كثير من المواقف تفترض أن التنمية يجب أن تكون عملية شخصية، بمعنى أن المدير يأخذ المبادرة في تنمية قدراته ويكون الغرض من البرامج الموضوعية في هذه الحالة تسهيل التنمية الذاتية (الشنواني، 1983: 162)

### 4. تنظيم الوقت المدرسي:

تعتبر إدارة وتنظيم الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال. فالوقت هو المورد الأشد ندرة، وإن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة الأكيدة، فالوقت هو الأساس الذي تسير عليه الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت القائد ليس ملكه ولكن ملك المرؤوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم (زعير، 2009: 92).

فعليه الالتزام بأن يوظف ساعات عمله توظيفاً فاعلاً وأن يتمتع بمقدرة تعبيرية وتخطيطية وبحنكة مناسبة في توظيف أولويات ومتطلبات دوره، وبشكل خاص تلك التي لا تخضع للتفويض (الطويل، 2001: 246).

الوقت من أثنى الموارد التي يستخدمها المدير وما ينفق من الوقت لا يمكن استرجاعه والمدير المتميز يدرك أن الوقت نفقة أو تكلفة وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى ما يمكن ولذلك فهو يبحث دائماً عن أساليب العمل التي توفر الوقت فهم يحققون إنتاجية أعلى في وقت أقل (فليه، 2009: 253)

### 5. الصحة النفسية:

وهي أن يتوافر لدى القائد والمشرفين قدر كاف من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية الأمر الذي يؤدي إلى علاقات عمل هادئة مع المرؤوسين (أحمد، حافظ، 2003: 76)

إن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم، وهذا ليس بالأمر السهل ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوفر فيه صفات وسمات متعددة ومتنوعة، ومن هذه السمات، الصحة النفسية، فإذا ما توفرت الصحة النفسية في مدير المدرسة وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي، فإنها تساعد على احتفاظ مدير المدرسة بأعصابه سليماً تحت ضغط العمل والمهام الكثيرة والمرهقة أحياناً، واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام، وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء (العمارة، 2001: 99)

## 6. الصحة الجسمية :

وهي ما تمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه على أكمل وجه ذلك أن العمل الإداري عمل شاق يتطلب من مدير المدرسة ساعات من العمل المتواصل والتنقل من مكان إلى آخر كما يتطلب القيام بنشاطات إشرافية إدارية وفنية تتسم بالصعوبة وتتطلب لياقة جسدية عالية (عايش: 2009: 62)

وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة، الهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية فالقيادة عمل شاق تتطلب جهداً مركزاً ومتواصلًا ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية (الأغا، 2008: 68)

## 7. تحمل ضغط العمل:

ضغوط العمل هي المتغيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دول أدائه عمله بفعالية وتمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع. ويبرز دور المدير القائد الذي يمتلك المهارة التي تمكنه من مساعدة مرؤوسيه الذين يتعرضون للضغوط على مواجهتها وتدريبهم على كيفية إدارتها وسياستها انقاء لمضارها وتقليل مترتباتها السيئة، وخاصة أن الكثيرين قد يتعرضون لمترتبات الضغوط فقط لأنهم لا يملكون الوسائل الفعالة للتعامل معها. (زعيتير، 2009: 97).

## 8. الإصغاء للعاملين: (إتباع سياسة الباب المفتوح)

وتعد هذه السمة أساسية في رجل الإدارة ومن أهم المبادئ الهامة لنجاح العمل الإداري، فلا بد أن يسعد المدير بقدم المعلمين إلى حجرته للاستفسار منه عن بعض الأمور التعليمية أو

من أجل طلب المشورة والمساعدة في مواجهة مشكلة تعليمية أو شخصية. (دياب، 2001: 205).

### 9. المرونة في اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة كما وصف القائد بأنه تخذ القرارات، وأن قدرته على اتخاذها وحقه النظامي في ذلك هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري و أصبح النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً. (محمد، 1989: 50)

يتصف مدير المدرسة بالمرونة في اتخاذ القرارات الإدارية والبرامج التنظيمية المدرسية والابتعاد عن الحرفية في تنفيذ العمل والتقليل مما يفرضه عليه المنصب من صلاحيات وامتيازات (الخواجا، 2004: 76)

### 10. الخلق الطيب والقوة الحسنة:

من بين الصفات الأساسية اللازمة لرجل الإدارة أن يكون قدوة حسنة لطلابه وللعاملين بالمدرسة ولأفراد المجتمع (دياب، 2001: 202) فيكون القائد قدوة ونموذجاً يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسئولية وضبطه للعمل، كما يتولى القائد تمثيل جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها. (عريفج، 2007: 104)

سعة الأفق والقدرة على التصرف في المواقف المختلفة، واليقظة لمواجهة المشكلات والعمل على دراستها، ولديه قدرة على مواجهة الأزمات والمواقف الحرجة، في اتزان وهدوء وثبات، وهذا ينعكس على المرؤوسين لوجود مثل هذا المدير (العمامرة، 2001: 99)

فعليه الاتسام بالخلق الطيب والقوة الحسنة لزملائه المعلمين أو أبنائه الطلاب، سواء في احترامهم المواعيد أو المشاعر الإنسانية أو حسن المظهر (محمد، 1989: 79)

## 11. القدرة على تحمل المسؤولية:

تعني شعور القائد بعدم الرضى عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه. ويرتبط بها: ثقة القائد في نفسه، وقدرته على انجاز ما يكلف به، رغبته في أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها والأعمال التي يقوم بها، عدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين، توفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية (العمامرة، 2001: 105)

ليتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل عليه الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس هذا على العاملين معه سواء المعلمين، أو الإداريين، أو الفنيين، أو الطلاب (محمد، 1989: 79)

## 12. ضبط النفس:

تعني قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء وبذلك يكون قادر على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة ولا يخضع للضغوط، ف ضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي وهي القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والاتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين، ف ضبط النفس يجعل القائد متفهماً، متقبلاً للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط، ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل (الأغا، 2008: 70)

وضبط النفس معناها أيضاً القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية. إنها تعني الاتزان وتعني أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب وليس ضبط النفس معناها أن يتجرد القائد من مشاعره وعواطفه ولكن معناها أن يتحكم فيها (دويك وآخرون، 1998: 34)

## ب- المهارات الفنية

هي امتلاك مدير المدرسة للمعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية فهي الأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسئوليته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسئوليته سواءً أكانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم. (المناعمة، 2005: 38)

وتتعلق هذه المهارات بالجانب التنفيذي وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه. فهي مهارة يكتسبها المسئول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات (عريفج، 2001: 100)

توفر هذه المهارات فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية والوسائل والأساليب في المجال المتخصص ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر البرامج المصممة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية تشتمل تعريفهم لمساقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفايتهم فيها. (الطويل، 2001: 27)

### 1. تفويض السلطات:

مدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغير وكبيرة من أعمال المدرسة إنما يجب أن يفوض جزءاً من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد وللمدرسين وأن يحدد الاختصاصات بوضوح وينفذ مبدأ وحدة الأمر حتى لا يتعدد الرؤساء وبالتالي تتضارب الأوامر (المحامدة، 2005: 71)

التفويض الفعال سمة من سمات العمل القيادي لمدير المدرسة، إذ يستطيع مدير المدرسة إسناد جزءاً من مهماته إلى بعض المعلمين من خلال لجان فرعية متخصصة وذات سمات تؤهلها تنفيذ أو متابعة تنفيذ بعض الأعمال أو المهمات المحددة، وتعمل هذه اللجان كوسائط إشرافية تخضع لأنظمة وتعليمات تنظيم ما يناط بها من مهمات مفوضين بتنفيذها ضمن معايير يضعها مدير المدرسة تشاركياً مع الأشخاص المفوضين، أبرزها التأهيل الفني والتربوي للشخص المفوض (عايش، 2009: 33)

## 2. متابعة سجلات المعلمين:

تمثل المسؤوليات الفنية للمدير جانباً مهماً من مهماته القيادية الموجهة نحو العمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية وذلك من خلال توفير السجلات الفنية التراكمية التي تتعلق بأداء الهيئات الإدارية والتدريسية وتضمينها خططاً علاجية تعالج الضعف وتتابعها(عايش،2009: 96)

لهذا يحرص المدير على توفير مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي ومنها:

أ. سجل دوام المعلمين: ويتضح فيه دوام المعلمين منذ اليوم الأول من الدراسة وحتى فترة الإعداد التي يحضر فيها المعلمون قبل الدوام المدرسي

ب. سجل أحوال المعلمين: وهذا السجل يعتبر تراكمياً يتضمن معلومات وافية ودقيقة عن المعلمين كالمعلومات الأساسية والحالة الاجتماعية، والحالة الصحية، والحالة الوظيفية. (نشوان،1992: 189)

إن وضع نظام دقيق وسليم لحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين يؤدي إلى سهولة توظيفها والوصول إليها بسرعة كلما دعت الحاجة ومعرفة ما تحويه من مسيرة العاملين العملية حيث يوفر ذلك الجهد والوقت وذلك لوجود معلومات وافية دقيقة للرجوع إليها عند الحاجة بقصد المتابعة والتقييم(العمامرة،2001: 119)

## 3. متابعة النشاطات اللاصفية:

ذلك من خلال توفير الأنشطة الطلابية الرياضية، والاجتماعية، والفنية، والعلمية، وغيرها بهدف المساعدة في بناء شخصية التلميذ من خلال اكتساب الخبرات العملية في الحياة داخل المدرسة وخارجها(دياب،2001: 345).

على المدير وضع برنامج مناسب للنشاط غير الصفّي، بحيث تتاح الفرصة للتلاميذ للمشاركة في الأعمال المختلفة، والتدريب على حمل المسؤولية وإظهار قدراتهم ومهاراتهم المتنوعة (عابدين،2001: 167)

عليه تنظيم الأنشطة المدرسية وبتشكيل مدير المدرسة بعض الجماعات من المعلمين والتلاميذ لتسيير الأنشطة المدرسية اليومية مثل : جماعة الثقافة، وجماعة الرحلات المدرسية، وجماعة الرياضة، وجماعة الإذاعة المدرسية وجماعة النظام والمراقبة (الدعليج،2009: 93)

#### 4. الزيارات الإشرافية للمعلمين:

إن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم متم ومكمل لدور المشرف التربوي، فمدير المدرسة أكثر التصاقاً بالمعلمين والطلاب وللمدير دور كبير حيث يستطيع أن يؤكد بسلوكه الإشرافي على مهنية المدرسة من خلال جهده ومهارته في تشجيع المعلمين على الاشتراك الفعلي في عملية اتخاذ القرار وعلى مساعدتهم في تعميق إيمانهم بمهنة التعليم وولائهم لها(الطعاني،2005: 136)

الزيارات الإشرافية للمعلمين هي المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ(الخطيب،2000: 125)

#### 5. ضمان وسائل السلامة:

الاهتمام بتوفير مستلزمات الوقاية والأمن والسلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين. ومن أبسط متطلبات الأمن والسلامة تقليل معدلات الإصابة بين التلاميذ وبعضهم البعض ويتم ذلك بتوزيع فصول الصف الأول الابتدائية على الأدوار الأرضية بالمدرسة في حين توزع الصفوف الأخيرة من المرحلة في الأدوار العليا. وكذلك بتوفير الاحتياطات الخاصة بالأمن والسلامة وخاصة الحرائق، وتلافي مشكلات الكهرباء والغاز.(دياب،2001: 366)

#### 6. استخدام التواصل غير اللفظي:

الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية هي أيضاً عملية اجتماعية فعن طريقها تتفاعل الجماعة التي تكون في مجموعها المدرسة، ويستطيع مدير المدرسة ومعلميها تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكذلك نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية ومن أنواع الاتصالات التواصل غير اللفظي وهو أسلوباً وسطاً بين الاتصالات الكتابية والشفهية ومنه لغة الإشارة ولغة الأفعال ولغة الحركات والإيماءات والسكوت والإنصات. (الحريري،2007: 103)

ويرى (عطوي، 2001) أن التواصل غير اللفظي يتم عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيماءات مثل الابتسام والتهجم، العبوس، حركة الرأس، المصافحة باليد، المعانقة، وغيرها. أو قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات وحتى يؤدي الاتصال غير اللفظي دوره يجب مراعاة ما يلي:

أ. مراعاة مستوى الآخرين واهتماماتهم.

ب. تحديد الفكرة موضوع الحديث.

ج. تحديد الهدف

د. المرونة وملاحظة تجاوب الآخرين (عطوي، 2001: 158)

#### 7. متابعة توزيع الطلبة على الصفوف والشعب:

يرتبط توزيع الطلبة على الصفوف والشعب الصفية المختلفة بالتنظيم العام للمدرسة، وبالتشكيلات المدرسية. وتعتبر عملية التوزيع إحدى العمليات التي تجري قبل العام الدراسي تمهيداً لبداية سليمة ويتم التوزيع بطريقتين هما طريقة التوزيع المتجانس وطريقة التوزيع غير المتجانس (عابدين، 2001: 158)

ودور مدير المدرسة في إعداد التشكيلات المدرسية يكون من خلال :

أ. حصر أعداد الصفوف والشعب والمرافق المدرسية.

ب. حصر أعداد الطلبة القادمين إلى المدرسة وكذلك المغادرين منها.

ج. حصر أعداد أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والعاملين الآخرين (الخواجه، 2004: 70)

#### 8. متابعة سير الاختبارات المدرسية:

تشكل الامتحانات المدرسية عاملاً أساسياً في تقويم العملية التربوية وتقرير نتائج الطلاب لأغراض الترفيع والترسيب أو التشخيص وقياس مستوى التحصيل، وهي تعكس مدى فاعلية طرائق التدريس والنشاطات التي تنظمها المدرسة لتحقيق أهداف المنهاج. من هنا جاءت أهمية الامتحانات اليومية والفترية والفصلية والعامية والتشخيصية وعمل تغذية راجعة للأهداف والمحتوى والنشاط وطرائق التدريس وأساليب التقويم. كما تعطى الامتحانات صوراً أولية لأولياء الأمور عن مدى تقدم أبنائهم والخدمات التي يحتاجونها في ضوء ذلك وإن كان تقديمها في الوقت المناسب (العمامرة، 2001: 115)

فعلى المدير رئاسة جميع أعمال الامتحانات الخاصة بالشهور ونصف العام وآخره والدور الثاني وتعيين من يراه مناسباً لحسن سير عمليات هذه الامتحانات (دياب، 2001: 156)

## 9. تحسين أداء المعلمين:

إحدى مهارات المدير الفنية هي الاهتمام بتحسين التدريس من خلال توفير قيادة واعية لاستمرارية تحليل مضامين المنهج ونشاطاته وحاجات التلاميذ واهتماماتهم ومن ثم تطوير برامج شاملة للتعامل مع ذلك ضمن إطار من تنمية روح الفريق بين أطراف العملية التعليمية التعلمية كافة سواء أكان ذلك بين المدرسين أنفسهم أم بين الطلبة أم بين المدرسين والطلبة مع ضرورة مراعاة نسق من العلاقات بين الجميع (الطويل، 2001: 204)

العمل على تحسين التدريس حيث يساهم المدير في ذلك ويعمل مع المدرسين ويدربهم على التخطيط الفردي ويقوم عمل المدرسين فهو مشرف وموجه يحسن استخدام الوقت وتوزيعه على مجالات النشاط والمهام اليومية ويبادر للقيام بلقاءات مع المدرسين في غرفهم واستراحاتهم ويهتم بالبيانات الإحصائية ويستخدمها في وضع خطته وبرامجه (البرادعي، 1988: 20)

## 10. متابعة تسجيل الطلبة الجدد:

تستدعى عمليات القبول والتسجيل اهتماماً يتمشى مع التعليمات الإدارية كما ويتم تنظيم قبول الطلبة الجدد بشكل يتفق مع التعليمات وظروف المدرسة لتكون هناك بداية مدرسية فاعلة تعطى للتلميذ وذويه انطباعاً إيجابياً عن المدرسة وذلك يوفر الوقت الأكبر للاهتمام بالجوانب الأخرى ويمكن للمدير القيام بالنشاطات التالية لتحقيق تنظيم تسجيل الطلبة:

أ.دراسة التعليمات الواردة من الإدارة التربوية حول تسجيل التلاميذ الجدد المنقولين.

ب.إعداد السجلات والملفات في ضوء التعليمات.

ج.الإعلان عن موعد بدء التسجيل ونهايته وعن الشروط اللازمة للتسجيل.

د.إعداد قوائم بأحوال التلاميذ وإرسالها إلى المدارس الجديدة المستقبلية لهم

ه.تنظيم عمليات استقبال أولياء أمور الطلبة المستجدين (العميرة، 2001: 110)

## 11. انجاز الأعمال حسب الأولويات:

وهي القدرة على وضع الأولويات في سياسته التربوية بادئاً بالأهم فالمهم ولا يتعرض إلى جميع المشكلات والحاجات دفعة واحدة لأن الفعالية في الانجاز تحتاج إلى التركيز على موضوعات بعينها إلى أن ينتهي منها، فينتقل إلى الموضوعات التي تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية.

فالتصدي إلى مشكلات التحصيل لدى التلاميذ تحتاج إلى علاج سريع وبذلك تقدم على سواها من مشكلات فردية (نشوان، 1992: 167)

### ج- المهارات الإنسانية

الطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية.

يرى (الحريري، 2007) أن مدير المدرسة كقائد إداري يتفاعل مع مجموعة متباينة من الناس يختلفون في القدرات والمهارات والكفاءات والميول والدوافع والاتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل، ولذلك فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه وفق ما تتطلبه الفروق الفردية، وهذا يدفعه إلى استخدام الأساليب المختلفة مع هؤلاء الناس لكي يتمكن المدير من تنويع أساليبه في التعامل مع مرؤوسيه ويتعامل معهم كل حسب قدراته، فإنه بحاجة أولاً إلى أن يتمتع بمهارة إنسانية يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، فيكون متعاوناً ودوداً متفهماً وإيجابياً وبالتالي فإنه سيتمكن من تحقيق أهداف العمل وأهداف المنظمة، مستخدماً أسلوب إقناع مرؤوسيه من أجل تحقيق مصالح المؤسسة. (الحريري، 2007: 57)

أما (كنعان، 2009) فأكد أن المهارة الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. فالمهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد (كنعان، 2009: 333)

وذكر (عريفج، 2001) أن المهارة الإنسانية تعني اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارات بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوك الإنسان وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكاليف مع الآخرين لا تأتي من أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم. كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان التربوي أيضاً من كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس هم الطلبة من أعمار مختلفة وأعضاء الهيئة التدريسية من معلمين ومعلمات متمرسين وجدد، وأولياء الأمور على تباين ثقافتهم وخصوصياتهم الثقافية وجماعات المجتمع التي ترتبط جميعها مع المدرسة بعلاقة من هذا النوع أو ذلك (عريفج، 2001: 101)

تعتبر العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان فهي تدل على حقيقة وجوده ككائن إنساني يرتبط بغيره من المخلوقات الإنسانية الأخرى بروابط مختلفة، وتتشأ عن وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها وتشارك بأهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة، ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج، وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية. كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل. وتهدف العلاقات الاجتماعية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت (عطوي، 2001: 187)

ومن الصور التي تظهر فيها ملامح المهارات الإنسانية لدى القائد التربوي ما يلي:

### 1. إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه

ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا من أعدائه أو أصدقائه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته بهم، وتقبلهم لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الإبتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2009: 334)

وعليه أن يتبادل المسئولون والقادة واللجان التربوية المختلفة الاحترام والتقدير فيما بينهم كي يتفاعلوا ضمن أجواء ومناخات من الجدية المؤدية إلى تحقيق الحد الأقصى الممكن من الكفاية والفاعلية للنظم التربوية (الطويل، 2001: 373)

### 2. استخدام أسلوب التعزيز

المكافأة أو التعزيز أمر يحبه الكبير مثل الصغير، ومثل التعزيز كمثّل الدواء للمريض إن زادت جرعاته هلك وإن نقصت ذهبّت الفائدة، والتوجيهات التالية تمثل مبادئ تؤخذ بعين الاعتبار عند اللجوء إليها:

أ. الاعتراف بإنجاز الآخرين والاحتفال بها

ب. الثناء على الأعمال الناجحة علانية

ج. عامل المعلم كخبير فيما يتقنه، وتقبل أفكاره التجديدية ولا تنظر إليها بدونية أو استخفاف وإن بدت بسيطة.

د. نشر ثقافة التنافس الشريف بين العاملين

ه. تكليف المتميزين من العاملين بمهام تلبى قدراتهم

و. تبنى شعارات تدعم العمل المنقن وتبرزه (عايش، 2009: 74)

ودور المدير هو تنشيط وتشجيع المدرسين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعرف أهمية تنشيط وتشجيع المدرسين، ويعمل على مقابلة حاجات المدرسين ويرفع معنوياتهم (خواجة، 2004: 94)

### 3. إقامة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي

تمثل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي الخطوة الأولى والبداية السليمة لنجاح العملية التعليمية، وبالتالي نجاح النظام التعليمي والمجتمع ككل بعد ذلك، وكلما كانت علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي واردة بشكل قوى وفعال كلما ساعد ذلك على نجاح العملية التربوية والتعليمية وبالتالي على تنمية المجتمع وتقدمه وتعتبر مجموعة المهام التي تتعلق بميدان توثيق العلاقة القوية بين المدرسة بالمجتمع بشكل فعال ومستمر من المهام الرئيسة التي يجب أن تمارس من قبل كل فرد من أفراد جهاز الإدارة التعليمية والمدرسية (دياب، 2001: 352)

وذلك بالاهتمام بالمجتمع المحلي ويتضمن ذلك:

أ. التعرف على إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة

ب. العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكانياتها.

ج. تنظيم برامج لخدمة البيئة، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.

د. توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركته في الأنشطة المدرسية

٥. التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة لتقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشئون أبنائهم (المناعمة، 2005: 95)

وعليه يفترض أن يوظف النظام التربوي في علاقاته وتفاعلاته مع المجتمع السبل والتقنيات الممكنة سواء ما تعلق منا بالصحف أو المذياع أو التلفاز أو النشرات المتخصصة أو الإعلانات أو الاجتماعات العامة أو المعارض أو الاستفادة من إمكانات الإنترنت كل هذا بهدف توثيق الصلة وتحقيق الانفتاح بين النظام التربوي والأطر الاجتماعية التي يوجد فيها (الطويل، 2001: 370)

#### 4. تكوين مجالس الآباء:

يجب على الإدارة المدرسية إحكام الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة و أسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين و إشراك الآباء في برامج المدرسة و إطلاعهم على أهدافهم وسياستها ( محامدة، 2005: 71)

وتعد مجالس الآباء والمعلمين من أهم وسائل الربط بين المدرسة بالمجتمع حيث يشارك الآباء بالرأي والمناقشة في بعض الأمور التعليمية والتربوية داخل المدرسة. ويتوقف نجاح مجالس الآباء والمعلمين على مدى مقدرة مدير المدرسة على حسن إدارة هذه المجالس بكفاءة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير الفعال والناجح للأمور التعليمية داخل المدارس (دياب، 2001: 356)

وينبغي على مدير المدرسة والمعلمين أن يراعوا في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين بعض الاعتبارات الرئيسية في تعاملهم مع الآباء في مقدمتها إشعارهم بالاحترام والتقدير وإتاحة الفرصة أمامهم للمناقشة وإبداء الرأي (الخطيب وآخرون، 2000: 108)

#### 5. حل المشكلات التعليمية للمعلمين: تحديد حاجات المعلمين:

إن التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي يحتم وجود برامج جديدة مما يضطر القائمون على العملية التربوية إلى الشعور بالحاجة الدائمة إلى التدريب المستمر كجزء من وظيفة المؤسسات التربوية، فهناك حاجات للمعلمين فيما يتعلق بإثراء المناهج، وإعداد الوسائل التعليمية الهادفة إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من المناهج، فيمكن النظر في هذه الحاجات من خلال لجنة التطوير المدرسي، واتخاذ الخطوات اللازمة بهدف تأمينها للمدرسة (الخوaja، 2009: 88)

## 6. القدرة على تفهم حاجات وميول واتجاهات مرؤوسيه:

إن إشعار العاملين بأنهم محور اهتمام المدير وأنه يبذل جهده ليلبي حاجاتهم ومطالبهم من الأمور المهمة التي ترغب العاملين للعمل وتكسب المدير احترامهم وثقتهم فمعرفة لأحوالهم وظروفهم ييسر عليه التعامل معهم ويخلق جواً مدرسياً يسوده العطاء والتفاهم والمودة ولتحقيق هذه المهمة يمكن:

أ. دراسة واقع العاملين وأحوالهم.

ب. تحديد الحاجات والمتطلبات.

ج. إعداد خطة حاجات العاملين ومتطلباتهم

د. توفير التسهيلات المادية اللازمة لتلبية الحاجات (العمامرة، 2001: 120)

فالقدرة على إشباع حاجات العاملين تتعلق بمبدأ العلاقات الإنسانية والوقوف على ظروف العاملين وتقديرهم، والعمل على تنمية قدرات العاملين، والإشراف على الأعمال وتقديم النصح والمشورة والتوجيه مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (الحريري، 2007: 137)

## 7. بناء فريق العمل الجماعي:

مدير المدرسة عضو في فريق يعمل معهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة المخططة، والعمل بروح الفريق يعني الاتفاق على الخطة بأهدافها وإجراءاتها ولا يكون الاتفاق اتفاقاً إلا إذا اقترن بالإيجاب والقبول وإذا تحقق ذلك أصبحت مهمة الفريق يسيرة وأصب أمر تحقيق الأهداف غاية كل عضو في اتفاقية نالت الرضا بالإجماع (عايش، 2009: 33)

تظهر مهارات مدير المدرسة الإنسانية في قدرته على تنظيم المعلمين والعاملين تحت قيادتهم في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، وتتمثل قدرة القائد في تكوين فريق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها وحددت بشكل دقيق مهامها ومسئولياتها وصلاحياتها والزمن اللازم لأداء مهمتها (زعيتر، 2009: 84)

## 8. تعزيز الثقة بقيادته:

على المدير أن يتمتع باحترام الجماعة كلها ويحتفظ بمركزه فيها، فلا يشايح فريقاً خاصاً ولا يجامل فريقاً على حساب فريق آخر ويكون معتداً بنفسه ولكن في تواضع جم، فلا

يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه، وأن يكون واثقاً من نفسه ويراعي تلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير وأن يكون قوي الإيمان بما يدعو إليه ومتحمساً له، وأن تكون لديه قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه (أحمد، 1991: 63)

فينبغي أن يكون القائد شخصاً متميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة، أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة (عياصرة، حجازين، 2004: 104)

#### د - المهارات الفكرية:

وهي قدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة.

تتعلق المهارات الفكرية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في الحلول والوصول إلى الآراء والمهارات الفكرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقبل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة وتعتبر المهارات الفكرية أهم المهارات الضرورية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها. وتعني المهارات الفكرية لرجل الإدارة التعليمية مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك ورجل الإدارة التعليمية الذي يتمتع بمهارات فكرية تصويرية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان ذلك الإجراء متعلقاً بالإدارة أو التنظيم أو تطور المنهج أو هيئة العاملين أو غيرها (مرسى، 2001: 102)

المهارات التصويرية مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل بحيث تمثل الخطة إستشراقاً للمستقبل، فالخطة التي تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغييره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور، فتكون تصوراتاه قائمة على الجرأة مع قليل من الأخطار. ويحتاج القائد التربوي إلى المهارة التصويرية في تنظيمه لأعمال التابعين وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يتقدم العمل بخطوات تمهد لغيرها وتقضي إليها، وتتكامل جوانبه مع بعضها ومع الإطار العام لنظام التربية ككل والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وبقية الأنظمة

في المجتمع. إن القائد التربوي الذي تتطور لديه هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات ويستطيع أن يقدر وقع القرارات على التابعين قبل اتخاذها كما يتنبأ بنتائج الإجراءات قبل نفاذها واستناداً إلى هذه المهارة يخطط مدير المدرسة للمرحلة المدرسية التي ترضى الأذواق المختلفة ولا يتعرض المشاركون فيها للمخاطر، فتسير الأمور بانتظام وتتحقق الأهداف ويتوفر الاستجمام (عريفج، 2001: 100)

### 1. الابتكار والتجديد

إن الشخصية القيادية تتصف بروح المبادرة والمبادأة، وهي قادرة على الخلق والإبداع، ويعنى هذا أن تكون هي مصدراً لكل الأفكار الجديدة أن تكون قادرة على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع، وذلك بما يظهره من محبة وتفان وبما يقدم لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تستثير تفكيره المبدع وتشد همهم للعمل، وهذا يتطلب من الشخصية القيادية قدرة على التفكير الشامل المتكامل (العمامرة، 2001: 100)

فعلى المدير الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة إلى تطوير (أحمد، 1987: 67)

### 2. تفهم القوانين واللوائح الإدارية

من أجل تسيير العمل في المدرسة والتغلب على أية صعوبات قد تنجم أو تواجه المدير فواجبه دراسة أية قضية تعترضه دراسة واقعية وواقعية، والإلمام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بهذه القضية، وعدم التسرع في الحكم لأن اتخاذ القرار الحكيم المناسب يكسب المدير الثقة والقوة (العمامرة، 2001: 121)

فالقيادة تأدية أدوار ومسئوليات بطريقة حسنة وكفاءة عالية وبطريقة تلقائية ذاتية وفقاً للوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة (مغاري، 2009: 41)

### 3. اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية:

الإدارة كما عرفها الكثيرون هي حل المشاكل وعليه فإن المدير يكون له أسلوب في حل المشاكل معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج وحل المشاكل لا يأتي عفويًا أو عشوائيًا بل يحتاج إلى منطق في تحديد المشكلة ووصفها بدقة، وأساليب لتحليل

المشكلة إلى مكوناتها أو أجزائها المتشابهة، وقدرة على تمييز المشكلة الرئيسة من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل وأخيراً معيار اختيار البديل الأفضل (فليه، 2009: 253)

#### 4. التروي في إصدار الأحكام:

إن القرار الرشيد لا يتطلب قائداً لبقاً فحسب بل إنساناً لديه مهارة تصويرية وإدراكية للاختيار بين البدائل المطروحة لأن الهدف ليس اتخاذ قرار فقط ولكنه الوصول إلى قرار قابل للتطبيق وللتعايش، بمعنى أن الغاية هي ليست السعي وراء قرار مثالي بل إن المنشود هو القرار المناسب ضمن إطار الممكن مع الأخذ بعين الاعتبار المرحلة المعنوية ومتغيرات ظروف الزمان والمكان. إن هذا النهج التمييزي هو نهج رباني في التعامل مع البشر، نهج اعتمد المرحلية والسير بالإنسان ومعه إلى حيث يجب أن يكون ومن هنا كانت المقدرة التمييزية للقيادة ضرورة و لازمة في نجاح مستقبل أدياتها وهي ما تسمى ملكة الرشد في اتخاذ القرار وهي ملكة أساسها مقدرة القائد على التمييز بين مترتبات الاختيار من بين البدائل المتاحة والمقدرة التمييزية في إصدار الأحكام مقدرة تتزاج مع المقدرة الذكائية للقائد ولها أثرها الفاعل في نجاحه وتميزه في قيادة المؤسسة (الطويل، 2001: 201)

وتقوم هذه الركيزة على غرس سجية النظر في العواقب والتبصر في اعتبار أن القيادة كيان عقلي يتميز بالإحساس وتعلم كيفية التجنب بروح متفائلة في التغيير والتجديد، ولا شك أن دراسة التاريخ تفيد القائد الإداري في تنمية هذه السجية (عبوي، 2008: 64)

#### 5. التطوير المهني الذاتي:

يذكر (فليه، 2009) أن الفرد يستند عادة إلى من يأخذ بيده في مسار التقدم الوظيفي ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهداً بعلمه وخبرته واجتهاده لكي يصل إلى المستوى الوظيفي التي يتمناه لنفسه لذلك نجد المدير يتسم بما يلي:

أ. يعلم نفسه بشكل متصل

ب. ينمي قدراته ومهاراته بالإطلاع الذاتي

ج. يستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين.

د. يواظب على الإطلاع والتثقيف بكل جديد (فليه، 2009: 254)

## 6. تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين

مهما بذل مدير المدرسة من جهد في طمأنة المعلم بأنه يسعى لعونه، ومهما تودد إليه تظل زيارة مدير الصفية حدثاً غير اعتيادي بالنسبة للمعلم. ويتأثر سلوك المعلم داخل الصف كثيراً بحضور المدير للحصة الدراسية وذلك بسبب التباين بينهما في سلم الوظيفة. فإذا كانت الزيارة من جانب معلم لآخر، وكانت متبادلة بين المعلمين، وهم من مستوى وظيفي واحد، فإنها تكون أقل إثارة للقلق ولا تسبب حالات الارتباك التي يعاني منها بعض المعلمين بحضور مدير المدرسة وهذا يعني أن المعلم الزائر يشاهد دروساً طبيعية إلى حد كبير، ويحاور زميله في جو أكثر ودية وقد لا يخجل من الاستيضاح والاستفسار عن بعض الجوانب التي يتردد في سؤال المدير عنها (عايش، 2009: 152)

## 7. القدرة على الإقناع:

وتعنى ثقة المدير بنفسه وقدراته على كسب احترام الآخرين على أساس من الجدية والتفاني في خدمة الجماعة، والثقة بالنفس أمر مهم بالنسبة للمدير لأن من يثق بنفسه يفشل في غرس الإيمان والثقة بالآخرين (زعيتر، 2009: 78)

ولكن الثقة بالنفس ينبغي أن لا تعني الغطرسة والتسلط بل ثقة المرء بمقدرته على كسب احترام الآخرين القائم على الإخلاص (العميرة، 2001: 100)

## 8. فهم البيئة الداخلية للمدرسة:

من الواجبات الهامة الملقاة على عاتق ناظر المدرسة ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة لمدرسته وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسريعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقى المعلومات والبيانات المطلوبة منهم وكذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للتلاميذ (مرسى، 2001: 114)

## 9. الاهتمام بالمكتبة المدرسية:

إن المكتبة المدرسية المجهزة تجهيزاً جيداً أو المنظمة تنظيمياً فاعلاً من الوسائل الفعالة في تحقيق الأهداف التعليمية، فلم تعد العملية التعليمية مقصورة على الكتاب المدرسي المقرر بل تعدته إلى تنويع الاستراتيجيات التعليمية وتوفير فرص الدراسة الذاتية والاستكشاف وحل المشكلات وتنمية طرق التفكير وبذلك أصبحت المكتبة المدرسية جزءاً هاماً من المنهج المدرسي

لا تتحقق أهدافه إلا بالتوظيف الفاعل للمكتبة ومحتوياتها ويتطلب من مدير المدرسة أن يعمل ما باستطاعته على تطوير مكتبة المدرسة وتزويدها بالكتب الضرورية وتنظيمها تنظيمًا جيدًا وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المدرسة وليس الهدف أن تتوافر الكتب في مكتبة المدرسة بل الهدف أن يقرأها الطلاب ويستوعبوا مضمونها فوجود سجل للمكتبة المدرسة من السجلات الهامة في المدرسة لأنه يختص بواحد من الأنشطة الهامة في تثقيف التلاميذ كما أن أهمية المكتبة لا تقتصر على التلاميذ فحسب ولكنها تشمل المعلمين في نفس الوقت إذ أن المكتبة تسهم في تنمية ثقافة الأكاديمية والمهنية ولهذا لا بد لمدير المدرسة من إيلائه أهمية كبيرة ويمكن أن يتناول السجل حركة كتب بمعنى الإعارة من قبل التلاميذ ومن قبل المعلمين فهو مفيد في دراسة مدى إقبال التلاميذ والمعلمين على المطالعة الحرة، التعرف على نوع الكتب التي يقبل عليها التلاميذ (نشوان، 1992: 199)

#### 10. توفر رؤية تربوية واضحة:

أن يكون قائداً يعني أن تكون في مقدمة جماعة تتحرك نحو هدف محدد وهذا الهدف يفترض أن ينطلق من رؤية شاملة متكاملة وإلا وقع القائد في التيه وتاهت معه جماعته. إن التزام القائد برؤية عقلانية تأخذ في اعتبارها المرحلية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئة التي يعمل فيها يعد أمراً ضرورياً لا بل وحتماً لمستقبل علمية صناعة القرارات التربوية واتخاذها لأنها تجعل من كل قرار تربوي وكأنه لبنة ضمن هيكل هندسية أو رسم أو تصميم منطقي للنظام التربوي بحيث تصل هذه الهيكلية في النظام التربوي في المستقبل إلى تجسيد واعٍ لأهدافه ومراميه (الطويل، 2001: 191)

#### 11. تقديم المصلحة العامة على الخاصة:

لا بد أن تضع كل إدارة مدرسية في أولوياتها المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية، أي أن المهام والواجبات التي تقوم بها يجب أن تأخذ في حساباتها مصلحة التلاميذ والمجتمع وليس مصلحة المدير أو أي شخص آخر في السلم الإداري ومتى ما تم التعارض ما بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة لا بد من تغليب المصلحة العامة (ربيع، 2008: 28)

#### هـ - المهارات الإدارية

وتعنى تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحذاقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة. وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد

والجماعات، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم وميول وحاجات واتجاهات الآخرين وهي أكثر المهارات استعمالاً (الأغا، 2008: 11)

تتعلق هذه المهارة بالأمر التنظيمية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها حتى يقوم بمهمته بسهولة ويسر، وتهتم هذه الواجبات بالعملية التعليمية بنفس درجة الاهتمام التي توليها للتسهيلات والموارد المادية والبشرية التي تخدم العملية التربوية (أبو حسب الله، 2000: 10)

المهارات الإدارية تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. ومن الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد، كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإيراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم، وحققة في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، فيوضح خطوط السلطة، ويستفيد من كفايات الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق، وتحملهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه ومن متطلبات المهارة الإدارية، القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية وذلك بتبسيط الإجراءات والتنسيق بين مختلف الإدارات، والتخفيف من حدة المركزية، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشكلات التي تعرض له. كذلك كفاءة القائد وقدرته على الاتصال بالآخرين والتعبير عن الرأي بطريقة واضحة تساعد على نقل وجهات النظر إلى الغير وشرح الأهداف المراد تحقيقها وخاصة عند اتخاذ القرارات (كنعان، 2009: 338)

## 1. تفقد طابور المدرسة:

يعد مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والتعليمية والإدارية فيقوم بالإشراف على برامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه (الدعليج، 2009: 206)

## 2. عدالة الجدول المدرسي:

يعتبر الجدول المدرسي الخطة التنفيذية لتدريس المقررات الدراسية فهو الذي يتضح فيه كيفية تنفيذ المناهج الدراسية وعليه يجب مراعاة ما يلي في تنظيم الجدول المدرسي:

- أ. أن يقوم بتدريس المواد المعلمون ذوي الاختصاص بقدر الإمكان.
- ب. أن يراعي الجدول الأوقات الملائمة لطبيعة المادة الدراسية.
- ج. أن يراعي الجدول ميول ورغبات المعلمين.
- د. أن يراعي الجدول قدرات المعلمين وإمكاناتهم.
- هـ. أن يراعي الجدول عدالة توزيع الحصص بين المعلمين في المادة الواحدة وفي المواد ككل.
- و. أن يراعي الجدول العدالة في حصص الفراغ. (نشوان، 1992: 187)

### 3. متابعة دوام المعلمين:

يبين (العميرة، 2001) أن وضوح الأنظمة المتعلقة بالدوام المدرسي للعاملين وتحديد أوقات يجنب المدرسة من الوقوع في المشكلات فعلى المدير أن يولى الدوام عنايته الخاصة لأن حضور المعلمين مبكرين وإشرافهم على النشاطات الصباحية وتفقد أحوال طلابهم يؤثر إيجابياً على سلوك طلابهم وانضباطهم ويكونون القدوة لطلابهم في المحافظة على الدوام والنظام المدرسي وتتحقق هذه المهمة عن طريق:

- أ. الإطلاع على التعليمات الخاصة بدوام العاملين.
- ب. تعريف العاملين بالتعليمات.
- ج. تحديد إجراءات لتنظيم دوام العاملين بالمدرسة.
- د. تنفيذ الإجراءات اللازمة لتنظيم دوام العاملين.
- هـ. الإشراف على التقويم والمتابعة (العميرة، 2001: 118)

وعليه يقوم مدير ومديرة المدرسة بتوثيق حالات الغياب وتأخر العاملين في المدرسة من المعلمين والمعلمات وغيرهم، ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الدوام أو من مسائلة عن الغياب (الدعليج، 2009: 208)

### 4. الزيارات الصفية:

تعتبر زيارة مدير المدرسة للمعلم في صفه من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف والتوجيه، ولعل هذه الوسيلة من أقدم أساليب المتابعة والتقييم التي لجأت إليها إدارات التعليم.

والزيارة بصورتها المباشرة تساعد المدير على الاطلاع على عملية التعلم والتعليم كما تسير بصورتها الفعلية ولا تتوقف عند حدود الحديث عنها وتعطى الزيارة الصفية فرصة للمدير للاطلاع على عمل المعلم وعمل الطلاب والبيئة التي يعملون فيها والوسائل والأدوات التي تستخدم في التعليم (عايش، 2009: 147)

فالمدير يقوم بالزيارات الصفية للاطلاع على التفاعل القائم بين المعلم وطلابه وملاحظة الأهداف التي حددتها المناهج والخطط التي وضعها المعلمون (الخوaja، 2009: 77)

## 5. إدارة الاجتماعات:

يرى (زعينر، 2009) أن إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق هدف، وعند انعدام هذه الأهداف أو رداءة الوسيلة تقل فائدة هذه الاجتماعات لذا من الأهمية أن يدرك مدير المدرسة بل يحدد المشكلة ويعمل جاهداً لحلها لكي تكون اجتماعاته فاعلة، ولا بد أن تخضع الاجتماعات للتوجيه بواسطة القائد المؤهل الذي يمتلك قدرة على التأثير على الآخرين، وفي حالة انعدام هذه الصفة عند مدير المدرسة تفقد الاجتماعات أهدافها، ولكي يكون القائد قادراً على إدارة الاجتماع عليه بما يلي:

- أ. الالتزام بجدول أعمال الاجتماع وتوجيه المشاركين إليه.
- ب. تشجيع المشاركين على طرح وجهة نظرهم وآرائهم.
- ج. ضبط وقت النقاش حتى لا يطغى على الوقت اللازم.
- د. إنهاء الاجتماع بخلاصة وتوزيع المهام على الأشخاص.
- هـ. تدوين وقائع الاجتماع وما تم تقريره.

فإدارة الاجتماعات تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية في هذه الاجتماعات ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد ورقة عمل لهذا الاجتماع وتوزيعها (زعينر، 2009: 93)

## 6. متابعة صيانة المبنى المدرسي:

يعتبر البناء المدرسي بمرافقه المتنوعة من الأمور الضرورية لضمان تنفيذ البرنامج التعليمي وتحقيق أهدافه الأمر الذي يتطلب من المدير القيام بالمهام التالية:

أ. المحافظة على مظهر المدرسة من الناحية الجمالية في حدود ما تسمح به الإمكانيات.

ب. متابعة أعمال الصيانة للبناء والأثاث والتجهيزات المدرسية (الخواجا، 2009: 78)

فعلى المدير فحص المبنى المدرسي وتحديد مدى حاجته للترميم والإصلاح والاتصال بالجهات المسؤولة حتى يتم ذلك قبل بدء الدراسة بوقت كافٍ (ربيع، 2008: 59)

## 7. توفير الوسائل التعليمية والأجهزة:

يعمل مدير المدرسة على توفير الأدوات والوسائل والتقنيات التعليمية ومعاونة المعلمين في تحقيق أهداف المناهج الدراسية إضافة إلى تفعيل هذه الأدوات والوسائل والتقنيات التعليمية بشكل فعال حتى تؤدي الهدف منها بأفضل الطرق (الدعليج، 2009: 218)

فبالاهتمام بالوسائل التعليمية والعمل على توفيرها واستخدامها وتوجيه المعلمين حول إنتاج ما يمكن منها باستخدام الموارد المحلية ومساعدتهم في إقامة المتاحف والمعارض والمكتبات هي إحدى مهارات مدير المدرسة (ربيع، 2008: 56)

وعليه القيام بالأمور التالية:

أ. إعداد قائمة بمتطلبات المدرسة من أجهزة وأدوات ووسائل تعليمية معنية من حيث العدد والنوع.

ب. تزويد المدرسة بهذه الأجهزة والأدوات باستمرار وذلك حسب إمكانيات المدرسة المتوفرة

ج. استعراض الوسائل والأجهزة المتوفرة في المدرسة في بداية كل عام والتأكد من صلاحيتها وكيفية استخدامها من قبل المعلمين والطلبة.

د. التخطيط لإنتاج الوسائل التعليمية داخل المدرسة بالاستغلال الأمثل للموارد البيئية المتوفرة في المدرسة والمجتمع المحلي.

هـ. الإشراف على تنظيم الأجهزة والأدوات والوسائل المعينة وتخزينها وحفظها في غرفة خاصة.

و. تدريب المعلمين والطلبة على كيفية استخدامها بفعالية وحفظها وصيانتها.

## 8. متابعة وصول الكتب المدرسية:

يجب أن يتأكد مدير المدرسة من أن الكتب المدرسية المقررة قد وصلت إلى المدرسة وبسبب أعداد التلاميذ المسجلين رسمياً في المدرسة، مع وجود فائض لمواجهة الزيادة في أعداد التلاميذ الناشئة عن انتقال التلاميذ من وإلى المدرسة (نشوان، 1992: 186)

وعليه تحديد النقص في أعداد الكتب والإسراع بالمطالبة بها حتى ينتظم جميع التلاميذ في الدراسة منذ اليوم الأول فيتم استلام الكتب والقرطاسية اللازمة للمدرسة حسب أعداد التلاميذ في كل مرحلة وإعدادها في مجموعات بما يخص كل تلميذ حتى يمكن توزيعها في اليوم الأول من العام الدراسي (ربيع، 2008: 59)

## 9. تأمين الإمكانيات المالية:

يرى (نشوان، 1992) أن العمل التربوي في كل مدرسة بكافة أشكاله يحتاج إلى الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة التربوية المتصلة بهذا العمل. ويقوم مدير المدرسة في سبيل ذلك بالبحث في المصادر المتاحة في هذا المجال، وتحديد ما إذا كانت هذه المصادر تفي بإنجاز المشاريع والأنشطة التربوية. ومن الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة بهذا الصدد:

أ.دراسة المصادر المالية المتاحة.

ب.إعداد خطة مالية تبين المبالغ المطلوبة وأوجه الإنفاق ومقداره.

ج.وضع أولويات للأنشطة التربوية التي يمكن أن تنفذها المدرسة خلال العام الدراسي.

د.دراسة مصادر التمويل الخاصة بالمدرسة كالمقصف وتبرعات التلاميذ والمعارض المدرسية.

ه.دراسة مصادر التمويل التي يمكن أن يقدمها المجتمع المحلي متمثلاً بالأباء، والمؤسسات المحيطة بالمدرسة.

و.تقديم الخطة المالية لإدارة التعليم لتأمين ما تعجز المدرسة عن تأمينه من المبالغ المالية المقترحة. (نشوان، 1992: 211)

## 10. كتابة التقارير:

يحتاج مدير المدرسة إلى الاتصال والتواصل مع أطراف متعددة ومنها رؤسائه ومرؤوسوه، وأفراد المجتمع المحلى ويستخدم في ذلك المذكرات، والبيانات، والتقارير وينصح لكتابة التقارير:

أ. أن يتضمن التقرير المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة المتعلقة بموضوع التقرير بالقدر الذي تستفيد منه الجهة المرسل إليها.

ب. أن يستخدم التقرير لغة مهنية واضحة في التعبير.

ج. أن يلتزم المدير في الكتابة الدقة والموضوعية بحيث يتم إسناد الأفكار والحقائق والمعلومات إلى أصحابها، وتبيان الأرقام والتواريخ بشكل محدد.

د. أن يراعي التقرير الإيجابية بحيث لا يكون عرض للعيوب، أو شرح للنقائص، أو نقد هدام بل يعرض الحلول وإجراءات الإصلاح المقترحة ويوصى بتوصيات وتوجيهات إجرائية مفيدة وقابلة للتطبيق (عابدين، 2001: 162)

فيقوم مدير المدرسة بكتابة تقارير ويرفعها إلى الإدارة التعليمية لبيان سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي داخل المدرسة أو بيان حاجة المدرسة للمعلمين وغير ذلك من الاحتياجات فيقدم التقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه في أثناء العام، إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل المدرسي بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام. (الدعليج، 2009: 93)

## 2. القيادة في الإسلام:

في القرآن الكريم آية أساسية جامعة لأهم ملامح القائد الفعال من المنظور الإسلامي، وهناك العديد من الآيات، والمواقف الأخرى المكملة لها في القرآن.

وهذه الآية هي: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا لَلَيْطَ الْقُلُوبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } آل عمران 159 .

وآية أخرى تصف الرسول صلي الله عليه وسلم وهي: { لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ  
مَزِيدٌ عَلَيْكُمْ مَا حَنَنْتُمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ } سورة التوبة 128

وهاتين الآيتين تمثلان معاً أهم مقومات القيادة الناجحة وكل ما يرتبط بها من صفات أو سمات  
أو أنماط.

### 3. مقومات القيادة الناجحة في الإسلام:

إن أغلبنا ربما لا يذكر من الآية الجامعة الأولى فقط إلا قوله تعالى: {وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ}، ويستشهد بها عند المواقف المختلفة التي تستدعي ذلك، وبالرغم من أهمية هذا الأمر إلا  
أن هذا البتر للآية يظلم موضوع الشورى في الإسلام بشكل كبير، لذا علينا أن نمضي مع الأمر  
من أوله إلى آخره حتى نتعرف معاً على المقومات المتكاملة كافة لتكوين النمط القيادي الفعال  
كما يصوره القرآن الكريم والذي يمكن تلخيصه في الآتي:

#### أ- اللين:

فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو إتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة  
والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جبناً، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما  
يتصورون اللين ضعفاً، والشدة والقسوة قوة، وهذا قمة الخطأ. لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن  
الكريم هنا هو إتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن الكريم في  
آيات أخرى إلي خفض الجناح ﴿وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾  
الشعراء: 215

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل حب وتفاهم، وتعطي  
جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع علي المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد  
تتسرب إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف. ومن هنا يعد القائد اللين في  
طبعه هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله والتأثير فيهم، وتحقيقاً للهدف. (الدعليج، 2009: 81)

إن الرفق صفة جميلة قام عليها الإسلام، فالرفق لا نعني به ترك الأمور تسير على سجاياها و  
إنما نقصد به مراعاة الجانب النفسي في العمل على ألا يطغى هذا الجانب على مصلحة العمل  
فهناك مواقف يتطلب بها أن يكون القائد رقيقاً بالمرؤوسين، وفي الجانب الآخر أيضاً مواقف  
يجب على القائد التربوي أن يكون حازماً وصارماً بها وهذا كان يتمثل في شخصية الرسول  
صلي الله عليه وسلم. (الأسمر، 2001: 149)

واستطرد (الدعليج، 2009) في تفسير مفاهيم البعد عن الفظاظة، والبعد عن غلظة القلب، والعفو، والاستغفار لهم، والشورى في الأمر حيث قال عن:

#### ب- البعد عن الفظاظة:

والفظاظة هنا هي في القول اللاذع الشديد، وقد تكون طبعاً في الإنسان لا يستطيع التخلص منه، وقد تعتريه في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من ضغوط، وما يعتريه من مشكلات أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حوله لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء... إلخ مما يُوجد في نفوس من حوله حالة من الفزع والرعب التي تجعلهم يترددون كثيراً قبل أن يشاركوا برأي أو نصيحة، فيكفي من هذا القائد مجرد تعليق صغير بلفظ حاد ليخمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من تسول له نفسه أن يقول رأيه، خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا القائد.

#### ج- البعد عن غلظة القلب:

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلي سمة وقسمات جامدة ترتسم علي وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته القاسية وليس من كلماته سهاماً حادة تخمد أي محاولة للإبداع أو الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتمشي مع رأيه وهواه، ومع الوقت تحول من حوله إلي مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين، أو منافقين مسبحين بحمده ومرددن لما يقول، وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة والتي قبلها إلى حالة من التوتر النفسي من المرؤوسين لقائدهم تجعلهم ينفرون منه ولا يربطهم به إلا القهر، فإذا كان لهم الخيرة من أمرهم فسوف ينفضون عنه لا محالة.

#### د- العفو:

يلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول صلي الله عليه وسلم من لين، وبعداً عن الفظاظة وغلظة القلب، والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من إيجاد مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع.

لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه، وبعد ذلك تطوى الصفحة السوداء تماماً، ويبدأ القائد صفحة جديدة، ولعل أفضل ما يعلمنا ذلك قوله تعالى في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعضة، ثم بالجهر، ثم بالضرب غير المبرح، ثم يقول تعالى: { فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلاً إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً حَكِيماً }. النساء : 34.

## هـ - الاستغفار لهم:

إذا كانت الصفات السابقة تعد أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يعد من الأوامر التي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق، لأن الأمر هنا تخطى مرحلة الرسميات، ووصل إلى مرحلة القلوب والعواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو عنهم أيضاً ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء وربّه ويترك أثراً طيباً في نفس كل من القائد والمرؤوس دون أن تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا يعلمها إلا الله، للمدير أن يجرب ذلك بصدق ويقين وسوف يجد بنفسه كيف تتغير النفوس وتنتهي المشكلات التي لم يكن لها قبل ذلك علاج.

## و - الشورى في الأمر:

إن كل ما سبق ليس إلا تمهيداً لهذا الأمر، ومناخاً لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقة وليست شكلية، تقوم وتبنى على الجوهر وليس على المظهر. فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقة في ظل الشدة، والقسوة، والفظاظة والغلظة؟! لا شك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعي ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات الخمس السابقة، فلن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء. لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان مقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه. (الدعليج، 2009: 83)

إن منهج القيادة الإسلامية في استخدام أسلوب الشورى في قيادة المرؤوسين، حيث أن النظام الإسلامي بطبيعته يخلق الثقة بين الأفراد بعضهم مع بعض، ويدفع الفرد، ويزيد من تعليم الفرد وتدريبه، ويخلق الانسجام والتنسيق لأن المجتمع يسير في إطار واحد هو إطار القرآن والسنة، إن الإسلام ينمي روح المحبة بين الأفراد وروح التعاون والترابط الاجتماعي وروح الأخوة، ومثل هذه الظروف تساعد على استخدام أسلوب الشورى. (بدر، 1982: 156)

وقد أضاف (الدعليج، 2009) حول العزيمة وعدم التردد، والتوكل على الله حيث قال:

## ز - العزيمة وعدم التردد:

لا شك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من أسوأ الأمور أن يتردد القائد في اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفاً لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاول الرجوع إرضاء له، وهذا هو ما حدث بالفعل

حينما استشار الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه صلى الله عليه وسلم، فلما دخل لارتداء عدة الحرب ندموا وقرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه وأخبروه ذلك بذلك بعد خروجه بذلك ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: " ما كان لنبي بعد أن لبس لامته أن يضعها حتى يقائل" ومضى لتنفيذ ما اتفق عليه.

ح- التوكل على الله :

ولا ينسى المدير في خضم كل ذلك أنه إنما يسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذ بكل الأسباب والمقومات السابقة فهو متوكل. وهنا نلاحظ أن الآية ختمت بقوله: {إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} النساء 34

وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا للمؤمن وهي صفة جامعة، فإن أرد المدير أن يعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو أن يعمل على أخذ الأسباب الموصلة إلي النجاح في أمر ما، كأنه ليس هنالك أي احتمال للنجاح إلا بإتباع هذه الأسباب فقط، ثم يتوكل على الله في كل ذلك، ويفوض الأمر ابتداء من توفيق الله لهذه الأسباب وتوفيق الله له في النتائج المرضية، وأن يكون يقينه في التوكل على الله والثقة في عونه الله وأنه الله معه، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب. وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلق عن ركب العمل الجاد الموصول للنجاح والفلاح، فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يحب فقط المتوكلين عليه حق التوكل. (الدعليج، 2009: 80)

الإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها وإيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً (عايش، 2009: 88)

على الإداري أن يحدد مسؤولياته بكل وضوح وأن يعمل على توفير وضوح رؤيته لأهداف مدرسته وأن يترجمها إلى أعمال محددة بالتعاون مع الهيئة وأن يحدد طاقات مؤسسته وإمكانات بيئته لخدمة العملية التربوية مع ممارسة إدارته بقيادة ديمقراطية تعاونية وأن يعمل على استخدام مهاراته الإدارية والفنية وللذاتية والفكرية والإنسانية بحيث يضع معارف وأساليبه ومفاهيمه لأداء مهامه المحددة بفعالية وكفاءة ويبني نظاماً فعالاً للاتصال مع من يحيطون به (الخطيب، 2000: 91)

## رابعاً: التطوير القيادي لمدير المدرسة:

نعني بتطوير الدور القيادي لمدير المدرسة، هو قدرته على أن يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين معه على بذل قدراتهم الطبيعية كاملة، ويدفعهم على الاضطلاع بمسؤولية وضع خطة البرنامج المدرسي وتميته. ويستطيع مدير المدرسة أن يطور دوره القيادي في المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من النشاطات والمهام ومراعاته لبعض الجوانب، التي تكسبه ثقة تابعيه من مدرسين وتلاميذ وموظفين وأولياء أمور وغيرهم من المهتمين بالعملية التربوية والتعليمية. وهذه النشاطات تتعلق بجميع جوانب المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية تعمل في سبيل أهداف محددة (ربيع، 2008: 196)

### 1. التدريب التربوي

يحظى النمو المهني المستمر لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من العاملين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة لمواكبة التغيرات المستمرة والمتجددة وللمجتمع البشري في ضوء التقجر التكنولوجي. وأصبح نجاح أي شعب يعتمد على مدى استجابته واستيعابه لهذا الكم الهائل في التغيير في مجالات المعرفة والعلم والتكنولوجيا. يعد التدريب الإداري دعامة قوية من دعائم التنمية الإدارية، ذلك أن التنمية الإدارية تحرص على رفع كفاية الجهاز الإداري عن طريق تحسين الأساليب وطرق العمل وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة، الاستفادة من البيئة المواتمة للتطوير والتحسين وذلك عن طريق تزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف ومهارات واتجاهات تتلاءم ومقتضيات التنمية الشاملة (عطوي، 2001: 203)

### 2. أهداف التدريب:

- أ- إكساب الكوادر الفنية والإدارية المهارات العملية الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم.
- ب- تنمية استعدادات التربويين للنهوض بالمهام الجديدة التي ستعد إليهم.
- ج- مساعدة التربويين على فهم ما استجد من تطور في المجالين التربوي والعلمي.
- د- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- هـ- رفع مستوى كفاءة الفئات التربوية المختلفة وتحسين أدائها بغية الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية بأقل التكاليف (عطوي، 2001: 206)

### 3. موضوعات التدريب:

تختلف موضوعات التدريب حسب الفئات المستهدفة ومنها برامج التدريب الإداريين : حيث ارتبطت موضوعات البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس بالمهام الإدارية والفنية المباشرة لمدير المدرسة بأسلوب وظيفي يربط النظرية بالواقع بهدف الارتقاء بالممارسة الإدارية على المستوى المنشود على الصعيدين الإداري والفني، باعتبار مدير المدرسة مشرفاً مقيماً، لهذا فقد ركز البرنامج على مفاهيم أساسية في الإدارة مثل مفهوم تخطيط المدير لعمله، والقياس والتقويم والإدارة الصفية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، إضافة إلى ما يساند هذا من العمل التربوي لمدير المدرسة، عملاً مبنياً على واقع الاحتياجات والمتطلبات الفعلية لهذا العمل، ومع الاهتمام بتمنية كفاية مدير المدرسة على استثمار الطاقات البشرية المتعاونة معه استثماراً فعالاً في إطار الحفز، وإثارة الدافعية، ومراعاة العلاقات الإنسانية ويمكن تلخيص المجالات التي تتناولها خطة تدريب مديري المدارس على النحو التالي :

أ- السياسة التربوية ( الفلسفة والأهداف )

ب- بنية التعليم

ج- المناهج والكتب المدرسية

د- الأمور التشريعية خاصة بالموظفين والنواحي الأخرى والتخطيط والتنظيم والتقييم

هـ- البحوث الإجرائية

و- مهارات الاتصال الإداري الفعال

ز- تنظيم العمل المدرسي وتوزيع الأدوار

ح- إدارة الوقت والاجتماعات

ط- القيادة الإبداعية وقيادة التغيير

ي- الدور الإشرافي لمدير المدرسة

ك- أساليب التدريس الفعال

ل- فهم حاجات وطبيعة التلاميذ في كل مرحلة دراسية

م- التوجيه والإرشاد النفسي

ن- القياس والتقويم

س- أصول التربية

ع- علم النفس التربوي

ف- طرق البحث والإحصاء التربوي ( عطوي، 2001: 220 )

الغرض من التنمية الإدارية تحسين قدرات المديرين الحاليين والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل ( الشنواني، 1983: 161 )

#### 4. أسس وقواعد التدريب

##### أ- البعد العلمي

بمعنى أن يكون برنامج التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية، تكشف عن مشكلات القادة التربويين وحاجاتهم الفعلية للتدريب .

##### ب- البعد الوظيفي

بمعنى أن تكون برامج التدريب متنوعة لكي يرتبط كل برنامج منها بالوظائف التي يؤديها القادة الملتحقون بالبرنامج فعلياً. ممل يتصل اتصالاً مباشراً بأدوارهم ومسؤولياتهم في إطار المؤسسات التي يعملون فيها .

##### ج- الشمولية والمشاركة

بمعنى أن تكون هناك برامج لتطوير كفايات قيادات على مختلف المستويات، كما يفترض أن تؤخذ من وجهة نظر المرشحين للالتحاق بالبرنامج بعين الاعتبار عند التخطيط للبرنامج من حيث محتواه ومدته ووقت ومكان تنفيذه

##### د- بعد الدافعية وتوفير التجهيزات

لكسب اهتمام المشاركين بفعاليات البرنامج، وضمان جديتهم في الاستفادة من أوجه النشاط فيه، يراعى تحفيز المشاركين لبذل أقصى جهد من خلال ضبط الترقيات بحضور مثل هذه البرامج أو صرف علاوات للمشاركين ( عريفج، 2007: 121 )

## 5. أساليب التدريب وأشكاله

- من أساليب التدريب المتبعة في تدريب مديري المدارس سواء أكان التدريب قبل العمل ( أي قبل أن يصبح المدير مديراً )، أو أثناء العمل ( أي بعد أن يصبح المدير مديراً ) ما يلي :
- أ- الدورات: حيث تعقد دورات متخصصة في مجالات خاصة ومحدودة تفي بأغراض معينة
- ب- المحاضرة: حيث يتم الاتصال من جانب واحد مع مجموعة من المتدربين، فيعرض المدرب عليهم أفكاره منظمة خلال وقت محدد
- ج- الندوات: حيث يتناول عدد من المختصين موضوعاً من عدة جوانب، يشارك فيها المتدربون بالنقاش.
- د- اللجان: ويمكن استخدامها للتدريب على اتخاذ القرارات، والتفاعل مع الآخرين، وحل المشكلات.
- هـ- التمارين: حيث يطلب من المتدربين القيام بمهام معينة تؤدي لنتائج معينة لاختبار معلوماتهم.
- و- أسلوب الحالة: وهو أسلوب حديث يعتمد على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية، حيث تقدم للمتدربين مشكلة ويطلب منهم الإسهام في تشخيصها، وتحليلها ونقدها، وتصور الحلول لها، ثم تبني حل من بنها يوصون به كعلاج للحالة، ثم التخطيط لتنفيذه. والهدف من هذا الأسلوب ليس التوصل إلى حل للمشكلات (الحالة موضع الدراسة والتحليل)، ولكن تدريب المشاركين على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة، والنظر في جوانبها المختلفة و تخيل الحلول البديلة لها وفقاً للأصول والمعارف الإدارية المعتمدة. انطلاقاً من إدراك السلطات التربوية لأهمية تأهيل المديرين وتدريبهم، تقوم تلك السلطات ببناء برامج تدريبية أثناء الخدمة للمديرين بكافة فئاتهم أي حملة المؤهلات العلمية فحسب، وحملة المؤهلات العملية والتربوية والمسلكية. ومن الموضوعات التي تشتمل عليها خطط وبرامج التدريب: فلسفة التربية، والتشريعات المتصلة بها، والتطوير التربوي، والإدارة المدرسية، والقيادة التربوية، والتفكير والإبداع، ودور المدير كمشرف مقيم، والتخطيط، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والاتصال، إثراء المناهج، والتعليم الفعال، والتعلم الفعال، والإدارة المالية والإدارية، وإدارة شؤون التلاميذ، وإدارة الصراع. (عابدين، 2001: 118)

## 6. وسائل ومبادئ التطوير المهني:

من خلال المتابعة لكل جديد في عالم التربية والتعليم ظهرت مجموعة من العوامل التي جعلت من التطوير المهني ضرورة إستراتيجية ملحة للمؤسسات التعليمية ولأعضاء الهيئات التدريسية منها:

أولاً: التطوير المؤسسي:

- أ- برامج التدريب.
- ب- ورش العمل.
- ج- التدريب الميداني(العملي).
- د- الحلقات النقاشية التخصصية(العصف الذهني المتخصص)
- هـ- المتابعة والتوجيه الميداني(التدريب بالحدث والفرصة)
- و- تبادل الزيارات والخبرات.
- ز- استضافة الزائرين المتخصصين.
- ح- البحوث والدراسات الجماعية.
- ط- إصدار الأدلة والنماذج والنشرات(الدعم الفني اللازم للتطوير المهني الحقيقي)
- ي- التنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ك- التنظيم والمشاركة في الأسابيع والأيام المهنية الفردية وبالمشاركة مع مدارس أخرى.
- ل- توفير مكتبة متخصصة للتطوير المهني تحتوي على أفلام وأقراص مدمجة، والإصدارات والنشرات المتخصصة، على أن يتم تحديثاً باستمرار، وأن تكون عالمية المصادر قدر الإمكان.
- م- سياسات تحفيز التطوير المهني.

ثانياً: التطوير الذاتي

أ- الاطلاع المتخصص (كتب، انترنت، دوريات متخصصة، إصدارات مدمجة)

ب- الدراسات العليا التخصصية.

ج- حضور الندوات والدورات المتخصصة.

د- المشاركة في البحوث والدراسات.

ثالثاً: تحسين وتطوير البيئة المدرسية:

أ- حل المشكلات الإدارية المتنوعة.

ب- تقوية البنيان الاجتماعي للعاملين بالمدرسة.

ج- تحقيق الأمان والاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة. (الديب، 2007: 18)

ومن خلال إطلاع الباحثة على تصنيفات المهارات القيادية، وسبل تطويرها، تبين أن القيادة التربوية الفعالة هي أساس النجاح لكل مؤسسة تربوية، فهي تسهم في تطوير مهارات ومواهب المعلمين في المدرسة، كما أن القيادة التربوية قادرة على التغيير من خلال امتلاكها للمهارات القيادية.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل الدراسة.

### أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا، 2002: 43).

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد والبالغ عددهم (192) والذين تم تعيينهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة خلال العامين (2008-2010).

#### 2. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (192) مديراً ومديرة تم تصنيفهم تبعاً للجنس إلى: (106) مديراً و (86) مديرة مبيّنة في الجدول (4.1) وهو من إعداد الباحثة كما يلي:

#### جدول رقم (4.1)

##### عينة الدراسة

المرحلة الثانوية			المرحلة الأساسية			المنطقة التعليمية			
العدد	إناث	ذكور	العدد	إناث	ذكور	العدد	إناث	ذكور	
26	17	9	38	9	29	64	26	38	شمال غزة
4	2	2	26	13	13	30	15	15	غرب غزة
3	2	1	30	10	20	33	12	21	شرق غزة
10	6	4	10	5	5	20	11	9	الوسطى
9	3	6	26	13	13	35	16	19	خانيونس
4	2	2	6	4	2	10	6	4	رفح
56	32	24	136	54	82	192	86	106	المجموع

وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (155) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي استبانة نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (155) استبانة أي بنسبة 80.72% والجدول التالي تبين بيانات عينة الدراسة:

#### ❖ البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

##### أ- المنطقة التعليمية:

تبين أن 23.2% من عينة الدراسة يعملون في المنطقة التعليمية "شمال غزة"، و 16.1% من عينة الدراسة يعملون في المنطقة التعليمية "شرق غزة"، و 19.4% من عينة الدراسة يعملون في المنطقة التعليمية "غرب غزة"، و 12.9% من عينة الدراسة يعملون في المنطقة التعليمية "الوسطى"، و 22.6% من عينة الدراسة يعملون في المنطقة التعليمية "خانيونس"، و 5.8% من عينة الدراسة يعملون في المنطقة التعليمية "رفح".

## ب- الجنس:

تبين أن 54.8% من عينة الدراسة من الذكور، و 45.2% من عينة الدراسة من الإناث.

## ج- المرحلة الدراسية:

تبين أن 78.1% من عينة الدراسة من "المرحلة الأساسية" ، و 21.9% من عينة الدراسة من "المرحلة الثانوية"

## ثالثاً: أداة الدراسة :

❖ الاستبانة وقد تم إعدادها على النحو التالي:

1. الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات النظرية في هذا الموضوع.
2. تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المهارات القيادية.
3. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
4. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
5. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
6. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
7. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما يلي:

● **الجزء الأول:** و يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (4) فقرات.

● **الجزء الثاني:** درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها وتم تقسيمه إلى خمسة محاور وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية).

**المحور الأول:** يناقش المهارات الذاتية وتتمثل بالسمات والقدرات الجسدية والعقلية التي تمكن مدير المدرسة من أداء عمله بطريقة تكسبه ثقة واحترام معلميه وتمكنه من اتخاذ القرارات بثقة وثبات وتحمل مسؤولية إصدار الأحكام ويتكون من (18) فقرة.

**المحور الثاني:** يناقش المهارات الفنية وتتمثل بامتلاك مدير المدرسة للمعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان

ودراية فهي الأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها ويتكون من (19) فقرة.

**المحور الثالث:** يناقش المهارات الإنسانية وتتمثل بالطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية ويتكون من (14) فقرة.

**المحور الرابع:** يناقش المهارات الفكرية وتتمثل بقدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة ويتكون من (14) فقرة.

**المحور الخامس:** يناقش المهارات الإدارية من حيث تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحذاقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة وتمييزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة ويتكون من (14) فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (5) إجابات، حيث الدرجة (5) تعني درجة ممارسة المدير للمهارة كبيرة جدا والدرجة (1) تعني درجة ممارسة المدير للمهارة بدرجة قليلة جدا.

• **الجزء الثالث:** وتكون من سؤال مفتوح وهو " ما اقتراحاتك لتطوير المهارات القيادية لدى المديرين الجدد في المحافظات الحكومية بمحافظة غزة؟"

### ❖ صدق وثبات الاستبانة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

1. **صدق فقرات الاستبانة:** تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

#### 1.1 الصدق الظاهري للأداة: (صدق المحكمين)

و قامت بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في الجامعة الإسلامية وعلى مجموعة من المحكمين في كليات التربية من الجامعات الأخرى. ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت من المحكمين إبداء آرائهم في

مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية). وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (77) فقرة، وبعد التعديل تكونت الاستبانة من (79) فقرة.

#### **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

#### **أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المهارات الذاتية**

جدول رقم (4.2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (المهارات الذاتية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه

#### جدول رقم (4.2)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المهارات الذاتية

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الذاتية والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.441	يستخدم ألفاظاً مناسبة خلال تواصله مع العاملين بالمدرسة.	1
0.663	يعبر عن رأيه.	2
0.588	يملك الطلاقة اللفظية.	3
0.749	يتحلى بالهدوء وسعة الصدر.	4
0.471	يملك الرغبة في النمو المهني وتطوير ذاته.	5
0.770	ينظم الوقت المدرسي بما يتناسب واللوائح المدرسية.	6
0.482	يتمتع بالصحة النفسية.	7
0.410	يتمتع بالصحة الجسمية.	8
0.675	يتحمل ضغط العمل المدرسي والإداري.	9
0.672	يملك القدرة على الإصغاء للعاملين بالمدرسة.	10
0.536	يتصف بالمرونة في اتخاذ القرارات المدرسية.	11
0.658	يمتاز بالخلق الطيب والقوة الحسنة.	12
0.509	يقدر التعاون لدى مرؤوسيه .	13
0.809	يملك القدرة على تحمل المسؤولية.	14
0.720	يملك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها	15
0.657	يتفهم حاجات المعلمين.	16
0.673	يملك القدرة على تنفيذ القرارات المدرسية.	17
0.619	يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق الواحد.	18

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية '28' تساوي 0.361

## ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المهارات الفنية

جدول رقم (4.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المهارات الفنية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (4.3)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المهارات الفنية

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الفنية والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط
1	يوزع المسئوليات على المعلمين وفقا لهيكل تنظيمي واضح.	0.472
2	يطبق الأساليب العلمية الحديثة في عمله.	0.669
3	يفوض بعض المهام للمعلمين بالمدرسة.	0.602
4	يعمل على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.	0.504
5	يتابع التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين أولاً بأول.	0.575
6	يشرف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة.	0.437
7	يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين.	0.558
8	يشجع استخدام الوسائل التعليمية في المدرسة من قبل المعلمين.	0.410
9	ينجز الأعمال المدرسية حسب الأولويات.	0.597
10	يعمل على ضمان وسائل السلامة المدرسية.	0.492
11	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.	0.468
12	يخطط للأنشطة داخل المدرسة وخارجها.	0.449
13	يتابع سير الاختبارات المدرسية بكافة أشكالها.	0.430
14	يشرف على توزيع الطلبة على الفصول المدرسية.	0.614
15	يتابع نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية ويساهم في تطبيقها.	0.646
16	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية.	0.388
17	يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفّي.	0.584
18	يتابع تسجيل الطلبة الجدد.	0.555
19	يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق.	0.420

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### ج. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المهارات الإنسانية

جدول رقم (4.4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المهارات الإنسانية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (4.4)

##### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المهارات الإنسانية

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.497	يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه.	1
0.759	يسهل الاتصال بالطلبة عند الحاجة.	2
0.414	يثق بقدرات المعلمين.	3
0.515	يستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي.	4
0.652	يؤكد على الحرية الفكرية للمعلمين.	5
0.475	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	6
0.413	يشجع الآباء على زيارة المدرسة.	7
0.433	يساهم في تكوين مجالس الآباء.	8
0.456	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم التعليمية.	9
0.769	يوفر الدعم المعنوي ويشجع الطلبة.	10
0.708	يوفر الدعم المادي للطلبة المحتاجين.	11
0.809	يتفهم حاجات مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم.	12
0.464	يؤمن بروح العمل الجماعي.	13
0.748	يعزز الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه.	14

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

#### د . الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المهارات الفكرية

جدول رقم (4.5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المهارات الفكرية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (4.5)

##### الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المهارات الفكرية

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الفكرية والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.512	يبتكر في عمله المدرسي.	1
0.762	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	2
0.736	يشجع المسابقات المدرسية الثقافية.	3
0.735	يعمل على تطوير نفسه مهنيًا.	4
0.695	يقترح بدائل لحل المشكلات التعليمية و المدرسية.	5
0.725	يتروى في إصدار الأحكام.	6
0.533	يشجع تبادل الآراء بين المعلمين.	7
0.695	لديه مهارة الإقناع للعاملين معه .	8
0.770	يتفهم البيئة الداخلية للمدرسة.	9
0.643	يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد.	10
0.807	يمتلك رؤية تربوية واضحة.	11
0.797	يدعم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة.	12
0.687	يشجع الآخرين على المطالعة.	13
0.716	يقدم المصلحة العامة على الخاصة.	14

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## هـ . الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: المهارات الإدارية

جدول رقم (4.6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المهارات الإدارية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (4.6)

#### الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: المهارات الإدارية

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الإدارية والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.434	يتقيد بالقوانين الصادرة من الوزارة.	1
0.471	يبدأ دوامه بتفقد طابور المدرسة.	2
0.638	يوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.	3
0.567	يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها.	4
0.448	يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل.	5
0.474	يقوم بالزيارات الصفية المتكررة.	6
0.551	يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	7
0.714	يتابع أعمال الصيانة للبناء المدرسي.	8
0.698	يتأكد من جودة الأجهزة والوسائل التعليمية.	9
0.619	يتابع وصول الكتب والمقررات الدراسية.	10
0.491	تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.	11
0.593	يشرف على التقويم داخل المدرسة.	12
0.638	يشرف على وضع الجدول المدرسي.	13
0.538	يتقن فن المكاتبات والمخاطبات الرسمية.	14

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## 2. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (4.7) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.361).

### جدول رقم ( 4.7 )

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط
الأول	المهارات الذاتية	0.827
الثاني	المهارات الفنية	0.779
الثالث	المهارات الإنسانية	0.679
الرابع	المهارات الفكرية	0.858
الخامس	المهارات الإدارية	0.718

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

### 3.2 ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r_2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.8) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، فقد تراوحت بين (0.9499) و (0.8953)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.9019)

جدول رقم (4.8)

معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية			محتوى المحور	المحور
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.8953	0.8105	18	المهارات الذاتية	الأول
0.9204	0.8525	19	المهارات الفنية	الثاني
0.9367	0.8809	14	المهارات الإنسانية	الثالث
0.9499	0.9045	14	المهارات الفكرية	الرابع
0.9421	0.8906	14	المهارات الإدارية	الخامس
0.9019	0.8214	79	جميع الفقرات	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ب- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات و يبين جدول رقم (4.9) أن معاملات الثبات مرتفعة، فقد تراوحت بين (0.9622) و (0.9405) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (4.9)

معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المحور	المحور
0.9603	18	المهارات الذاتية	الأول
0.9405	19	المهارات الفنية	الثاني
0.9659	14	المهارات الإنسانية	الثالث
0.9616	14	المهارات الفكرية	الرابع
0.9622	14	المهارات الإدارية	الخامس
0.9858	79	جميع الفقرات	

## رابعاً: المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1) متوفر بدرجة قليلة جداً، (2) متوفر بدرجة قليلة، (3) متوفر بدرجة متوسطة، (4) متوفر بدرجة كبيرة، (5) متوفر بدرجة كبيرة جداً، لتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وجدول رقم (4.10) يوضح أطوال الفترات كما يلي:  
جدول رقم(4.10)

### فترات درجة ممارسة المديرين للمهارات

الفترة	1	2	3	4	5
درجة ممارسة المدير للمهارة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ( كشك، 1996: 89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضناه في النقطة الأولى.
4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
7. معادلة سبيرمان براون للثبات

8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟

( 1- Sample K-S )

9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط

الحيادي "3"

10. اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

## الفصل الخامس

# نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: تحليل فقرات الدراسة

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة

ثالثاً: توصيات الدراسة

رابعاً: مقترحات الدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت خلال تطبيق أداة الدراسة ( الاستبانة )، وخاصة تحليل فقراتها، ذلك بهدف التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، والخروج بتوصيات للعمل بها، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية بمتغيرات الدراسة وهي:

- المنطقة التعليمية
- الجنس
- المرحلة الدراسية

للحصول على نتائج الدراسة ثم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الدراسة على عينة الدراسة، حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وذلك باتباع الخطوات التالية:

#### ❖ اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample K-S))

تم عرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن قيمة القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (5.1)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	المهارات الذاتية	18	0.958	0.318
الثاني	المهارات الفنية	19	1.010	0.259
الثالث	المهارات الإنسانية	14	0.9850	0.2864
الرابع	المهارات الفكرية	14	1.030	0.239
الخامس	المهارات الإدارية	14	1.180	0.123
	جميع الفقرات	79	0.806	0.534

## أولاً: تحليل فقرات الدراسة

تم تحليل فقرات الاستبانة حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05

أ- تحليل فقرات المحور الأول: المهارات الذاتية

جدول رقم (5.2)  
تحليل الفقرات المحور الأول (المهارات الذاتية)

ترتيب الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
2	93.16	0.515	4.66	يستخدم ألفاظاً مناسبة خلال تواصله مع العاملين بالمدرسة.	1
7	89.94	0.563	4.50	يعبر عن رأيه.	2
11	88.77	0.593	4.44	يمتلك الطلاقة اللفظية.	3
17	86.58	0.685	4.33	يتحلى بالهدوء وسعة الصدر.	4
6	90.58	0.596	4.53	يمتلك الرغبة في النمو المهني وتطوير ذاته.	5
14	88.13	0.578	4.41	ينظم الوقت المدرسي بما يتناسب و اللوائح المدرسية.	6
15	88.00	0.554	4.40	يتمتع بالصحة النفسية.	7
13	88.26	0.579	4.41	يتمتع بالصحة الجسمية.	8
10	88.90	0.583	4.45	يتحمل ضغط العمل المدرسي والإداري.	9
8	89.29	0.573	4.46	يمتلك القدرة على الإصغاء للعاملين بالمدرسة.	10
16	87.35	0.635	4.37	ينصف بالمرونة في اتخاذ القرارات المدرسية.	11
1	93.29	0.500	4.66	يمتاز بالخلق الطيب والقدوة الحسنة.	12
5	91.48	0.569	4.57	يقدر التعاون لدى مرؤوسيه .	13
3	92.00	0.554	4.60	يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	14
18	85.55	0.619	4.28	يمتلك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها	15
9	89.03	0.561	4.45	يتفهم حاجات المعلمين.	16
12	88.65	0.570	4.43	يمتلك القدرة على تنفيذ القرارات المدرسية.	17
4	92.00	0.517	4.60	يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق الواحد.	18
	89.50	0.351	4.47	جميع الفقرات	

في جدول رقم (5.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (المهارات الذاتية) مبيناً الوزن النسبي لكل فقرة، ومنها:

1. حصلت الفقرة رقم (12) القائلة: "يمتاز بالخلق الطيب والقوة الحسنة" على المرتبة الأولى بوزن نسبي 93.29% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يمتاز بالخلق الطيب والقوة الحسنة فيكون قدوة ونموذجاً يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسئولية وضبطه للعمل.

2. حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " يستخدم ألفاظاً مناسبة خلال تواصله مع العاملين بالمدرسة." على المرتبة الثانية بوزن نسبي 93.16% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يستخدم ألفاظاً مناسبة خلال تواصله مع العاملين بالمدرسة باستخدام الكلمات الواضحة ذات المعاني المحددة في السياق الصحيح، ذلك أن كثيراً من الكلمات لها معاني متعددة، ولا بد من وضعها في سياقها بحيث تؤدي ما يقصده المدير، دون أن تترك مجالاً للطرف الآخر لإعطائها دلالات وتفسيرات غير مقصودة.

3. حصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " يتحلى بالهدوء وسعة الصدر." على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 86.58% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يتحلى بالهدوء وسعة الصدر والقدرة على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط فعليه التحلي بالهدوء وسعة الصدر والسيطرة على الأعصاب في مواجهة الأزمات.

4. حصلت الفقرة رقم (15) القائلة: " يمتلك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها " على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 85.55% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يمتلك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها فضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي وهي القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والالتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين، فضبط النفس يجعل القائد متفاهماً، متقبلاً للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط، ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (المهارات الذاتية) تساوي 4.47، و الوزن النسبي يساوي 89.50% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير الذي يمتلك المهارات الذاتية والمتمثلة بالسماح والقدرة الجسدية والعقلية هي التي تمكن مدير المدرسة من

أداء عمله بطريقة تكسبه ثقة واحترام معلمييه وتمكنه من اتخاذ القرارات بثقة وثبات وتحمل  
مسؤولية إصدار الأحكام.

ب- تحليل فقرات المحور الثاني : المهارات الفنية

جدول رقم (5.3)

تحليل الفقرات المحور الثاني (المهارات الفنية)

ترتيب الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
12	87.10	0.531	4.35	يوزع المسؤوليات على المعلمين وفقا لهيكل تنظيمي واضح.	1
17	80.00	0.603	4.00	يطبق الأساليب العلمية الحديثة في عمله.	2
14	85.81	0.683	4.29	يفوض بعض المهام للمعلمين بالمدرسة.	3
8	89.03	0.561	4.45	يعمل على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.	4
3	91.74	0.532	4.59	يتابع التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين أولاً بأول.	5
16	83.10	0.676	4.15	يشرف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة.	6
1	93.03	0.517	4.65	يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين.	7
4	90.71	0.595	4.54	يشجع استخدام الوسائل التعليمية في المدرسة من قبل المعلمين.	8
5	89.94	0.563	4.50	ينجز الأعمال المدرسية حسب الأولويات.	9
7	89.42	0.573	4.47	يعمل على ضمان وسائل السلامة المدرسية.	10
19	79.48	0.644	3.97	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.	11
15	84.52	0.630	4.23	يخطط للأنشطة داخل المدرسة وخارجها.	12
11	87.23	0.602	4.36	يتابع سير الاختبارات المدرسية بكافة أشكالها.	13
13	86.45	0.654	4.32	يشرف على توزيع الطلبة على الفصول المدرسية.	14
10	87.48	0.548	4.37	يتابع نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية ويساهم في تطبيقها.	15
18	79.87	0.886	3.99	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية.	16
6	89.81	0.563	4.49	يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.	17
9	88.00	0.735	4.40	يتابع تسجيل الطلبة الجدد.	18
2	92.00	0.517	4.60	يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق.	19
	87.09	0.339	4.35	جميع الفقرات	

في الجدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (المهارات الفنية) مبيناً الوزن النسبي لكل فقرة:

1. حصلت الفقرة رقم (7) القائلة: " يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين." على المرتبة الأولى بوزن نسبي 93.03% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ.
  2. حصلت الفقرة رقم (19) القائلة: " يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق " على المرتبة الثانية بوزن نسبي 92.00% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق وتتمثل قدرة القائد في تكوين فريق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها وحددت بشكل دقيق مهامها ومسئولياتها وصلاحياتها والزمن اللازم لأداء مهمتها.
  3. حصلت الفقرة رقم (16) القائلة: " يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية" على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 79.87% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية وذلك بحفظ المعلومات والبيانات التي يتم إدخالها إلى حين استرجاعها أو إعادة عرضها.
  4. حصلت الفقرة رقم (11) القائلة: " يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي." على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 79.48% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي حيث يستطيع مدير المدرسة ومعلميها تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكذلك نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (المهارات الفنية) تساوي 4.35، و الوزن النسبي يساوي 87.09% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60% " و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير الذي يمتلك المهارات الفنية المتمثلة بامتلاك مدير المدرسة للمعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية فهي الأساليب والطرق هي التي يستخدمها مدير المدرسة في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

## ج- تحليل فقرات المحور الثالث : المهارات الإنسانية

جدول رقم (5.4)  
تحليل الفقرات المحور الثالث (المهارات الإنسانية)

ترتيب الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
2	90.58	0.562	4.53	يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه.	1
10	85.29	0.582	4.26	يسهل الاتصال بالطلبة عند الحاجة.	2
13	82.71	0.604	4.14	يثق بقدرات المعلمين.	3
8	86.32	0.632	4.32	يستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي.	4
12	84.13	0.578	4.21	يؤكد على الحرية الفكرية للمعلمين.	5
3	89.16	0.606	4.46	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	6
9	86.19	0.587	4.31	يشجع الآباء على زيارة المدرسة.	7
5	88.13	0.621	4.41	يساهم في تكوين مجالس الآباء.	8
7	86.45	0.569	4.32	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم التعليمية.	9
4	88.52	0.546	4.43	يوفر الدعم المعنوي ويشجع الطلبة.	10
14	76.13	0.823	3.81	يوفر الدعم المادي للطلبة المحتاجين.	11
11	85.29	0.615	4.26	يتفهم حاجات مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم.	12
1	91.23	0.511	4.56	يؤمن بروح العمل الجماعي.	13
6	88.00	0.542	4.40	يعزز الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه.	14
	85.16	0.462	4.26	جميع الفقرات	

الجدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (المهارات

الإنسانية) ويبين الوزن النسبي لكل فقرة ومنها:

1. قد حصلت الفقرة رقم (13) القائلة: " يؤمن بروح العمل الجماعي " على المرتبة الأولى بوزن نسبي 91.23% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يؤمن بروح العمل الجماعي ويظهر ذلك في قدرته على تنظيم المعلمين والعاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، وتتمثل قدرة القائد في تكوين فريق العمل من

الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها وحددت بشكل دقيق مهامها ومسئولياتها وصلاحتها والزمن اللازم لأداء مهمتها.

2. حصلت الفقرة رقم (1) القائلة: " يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه " على المرتبة الثانية بوزن نسبي 90.58% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه وذلك بإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته بهم، وتقبلهم لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الإبتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

3. حصلت الفقرة رقم (3) القائلة: " يثق بقدرات المعلمين " على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 82.71% وقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يثق بقدرات المعلمين.

4. حصلت الفقرة رقم (11) القائلة: " يوفر الدعم المادي للطلبة المحتاجين " على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 76.13% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يوفر الدعم المادي للطلبة المحتاجين.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (المهارات الإنسانية) تساوي 4.26، و الوزن النسبي يساوي 85.16% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مدير المدرسة الذي يمتلك المهارات الإنسانية التي يستطيع بها التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية.

د - تحليل فقرات المحور الرابع : المهارات الفكرية

جدول رقم (5.5)

تحليل الفقرات المحور الرابع (المهارات الفكرية)

ترتيب الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
12	81.16	0.561	4.06	يبتكر في عمله المدرسي.	1
6	86.97	0.577	4.35	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	2
7	86.19	0.620	4.31	يشجع المسابقات المدرسية الثقافية.	3
3	88.39	0.580	4.42	يعمل على تطوير نفسه مهنيًا.	4
11	84.00	0.639	4.20	يقترح بدائل لحل المشكلات التعليمية و المدرسية.	5
8	85.55	0.670	4.28	يتروى في إصدار الأحكام.	6
4	88.26	0.590	4.41	يشجع تبادل الآراء بين المعلمين.	7
2	88.90	0.583	4.45	لديه مهارة الإقناع للعاملين معه .	8
5	88.26	0.590	4.41	يتفهم البيئة الداخلية للمدرسة.	9
14	79.35	0.809	3.97	يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد.	10
9	84.77	0.593	4.24	يمتلك رؤية تربوية واضحة.	11
10	84.13	0.610	4.21	يدعم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة.	12
13	80.77	0.711	4.04	يشجع الآخرين على المطالعة.	13
1	92.13	0.552	4.61	يقدم المصلحة العامة على الخاصة.	14
	85.63	0.413	4.28	جميع الفقرات	

الجدول رقم (5.5) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (المهارات الفكرية) ويبين الوزن النسبي لكل فقرة ومنها:

1. حصلت الفقرة رقم (14) القائلة: " يقدم المصلحة العامة على الخاصة "على المرتبة الأولى بوزن نسبي 92.13% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن

المدير يقدم المصلحة العامة على الخاصة حيث تضع كل إدارة مدرسية في أولوياتها المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية، أي أن المهام والواجبات التي تقوم بها يجب أن تأخذ في حساباتها مصلحة التلاميذ والمجتمع وليس مصلحة المدير أو أي شخص آخر في السلم الإداري ومتى ما تم التعارض ما بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة لا بد من تغليب المصلحة العامة.

2. حصلت الفقرة رقم (8) القائلة: " لديه مهارة الإقناع للعاملين معه "على المرتبة الثانية بوزن نسبي 88.90% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير لديه مهارة الإقناع للعاملين معه وينبع ذلك من ثقة المدير بنفسه وقدراته على كسب احترام الآخرين على أساس من الجدية والتفاني في خدمة الجماعة.

3. حصلت الفقرة رقم (13) القائلة: " يشجع الآخرين على المطالعة "على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 80.77% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يشجع الآخرين على المطالعة.

4. حصلت الفقرة رقم (10) القائلة: " يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد." على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 79.35% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد ويظهر ذلك بإيلائه أهمية كبيرة للمكتبة المدرسية ويمكن أن يتناول السجل حركة كتب بمعنى الإعارة من قبل التلاميذ ومن قبل المعلمين.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (المهارات الفكرية) تساوي 4.28، و الوزن النسبي يساوي 85.63% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مدير المدرسة الذي يمتلك المهارات الفكرية مثل قدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة.

## هـ - تحليل فقرات المحور الخامس : المهارات الإدارية

جدول رقم (5.6)  
تحليل الفقرات المحور الخامس (المهارات الإدارية)

ترتيب الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
8	89.03	0.616	4.45	يتقيد بالقوانين الصادرة من الوزارة.	1
1	95.61	0.445	4.78	يبدأ دوامه بتفقد طابور المدرسة.	2
3	94.58	0.460	4.73	يوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.	3
11	87.23	0.557	4.36	يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها.	4
2	94.71	0.443	4.74	يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل.	5
6	90.19	0.574	4.51	يقوم بالزيارات الصفية المتكررة.	6
9	89.03	0.594	4.45	يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	7
12	86.32	0.642	4.32	يتابع أعمال الصيانة للبناء المدرسي.	8
14	84.77	0.625	4.24	يتأكد من جودة الأجهزة والوسائل التعليمية.	9
5	92.52	0.499	4.63	يتابع وصول الكتب والمقررات الدراسية.	10
13	85.94	0.731	4.30	تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.	11
10	88.77	0.571	4.44	يشرف على التقويم داخل المدرسة.	12
4	93.94	0.502	4.70	يشرف على وضع الجدول المدرسي.	13
7	89.94	0.585	4.50	يتقن فن المكاتبات والمخاطبات الرسمية.	14
	90.18	0.350	4.51	جميع الفقرات	

الجدول رقم (5.6) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (المهارات الإدارية) ويبين الوزن النسبي لكل فقرة ومنها:

1. حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " يبدأ دوامه بتفقد طابور المدرسة "على المرتبة الأولى بوزن نسبي 95.61% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يبدأ دوامه بتفقد طابور المدرسة ويقوم بالإشراف على برامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل

اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.

2. حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: " يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل" على المرتبة الثانية بوزن نسبي 94.71% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل ويولى الدوام عنايته الخاصة لأن حضور المعلمين مبكرين وإشرافهم على النشاطات الصباحية وتفقد أحوال طلابهم يؤثر إيجابياً على سلوك طلابهم وانضباطهم ويكونون القدوة لطلابهم في المحافظة على الدوام والنظام المدرسي.

3. حصلت الفقرة رقم (11) القائلة: " تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة" على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 85.94% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يعمل على تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة حيث يقوم مدير المدرسة في سبيل ذلك بالبحث في المصادر المتاحة في هذا المجال، وتحديد ما إذا كانت هذه المصادر تفي بإنجاز المشاريع والأنشطة التربوية.

4. حصلت الفقرة رقم (9) القائلة: " يتأكد من جودة الأجهزة والوسائل التعليمية" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 84.77% وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يتأكد من جودة الأجهزة والوسائل التعليمية فيعمل مدير المدرسة على توفير الأدوات والوسائل والتقنيات التعليمية ومعاونة المعلمين في تحقيق أهداف المناهج الدراسية إضافة إلى تفعيل هذه الأدوات والوسائل والتقنيات التعليمية بشكل فعال حتى تؤدي الهدف منها بأفضل الطرق.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (المهارات الإدارية) تساوي 4.51، و الوزن النسبي يساوي 90.18% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يمتلك المهارات الإدارية مثل تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحذاقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة.

## ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة؟

### جدول رقم (5.7)

تحليل فقرات محاور الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المهارة	
1	90.18	0.350	4.51	المهارات الإدارية	الخامس
2	89.50	0.351	4.47	المهارات الذاتية	الأول
3	87.09	0.339	4.35	المهارات الفنية	الثاني
4	85.63	0.413	4.28	المهارات الفكرية	الرابع
5	85.16	0.462	4.26	المهارات الإنسانية	الثالث
	87.79	0.315	4.39	جميع المهارات	

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل مهارة والتي تبين أن:

"المهارات الإدارية" حصلت على المرتبة الأولى، و "المهارات الذاتية" حصلت على المرتبة الثانية، و "المهارات الفنية" حصلت على المرتبة الثالثة، و "المهارات الفكرية" حصلت على المرتبة الرابعة، و "المهارات الإنسانية" حصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات تساوي 4.39، و الوزن النسبي يساوي 87.79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تصل إلى درجة مرتفعة، ومنها:

1. حصول المهارات الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.51، و وزن نسبي 90.18%، لجميع فقرات المحور الخامس (المهارات الإدارية) ومنها مهارة الزيارات الصفية

وإدارة الاجتماعات ومتابعة دوام العاملين ومتابعة صيانة المبنى المدرسي وتأمين الإمكانات المالية وتنظيم الجدول المدرسي وكتابة التقارير وغيرها من المهارات الإدارية يعود حسب رأي الباحثة إلى كثرة المهام الإدارية التي يكلف بها المديرون والتي تستحوذ على جزء كبير من وقتهم، وذلك يحتم عليهم تخصيص المهارات الإدارية بمساحة واسعة ضمن خطة العمل المدرسي اليومي، فمن الطبيعي أن تكون درجة ممارسة مدراء المدارس للمهارات الإدارية كبيرة جداً بحيث تحصل على المرتبة الأولى.

2. حصول المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.47، ووزن نسبي 89.50% لجميع فقرات المحور الأول (المهارات الذاتية) حسب رأي الباحثة من حيث امتلاك مدير المدرسة للقدرات الجسمية والنفسية والطلاقة اللفظية والقدرة على تحمل المسؤولية وضبط النفس والقدرة على تحمل ضغط العمل المدرسي والإداري وغيرها من المهارات الذاتية ضرورية لأي قائد تربوي، و بناء على ذلك تكون ممارسته لها بدرجة عالية حتى يتمكن من أداء المهام المنوطة به بنجاح، لكي يصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3. ويعود حصول المهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.35، ووزن نسبي 87.09% لجميع فقرات المحور الثاني (المهارات الفنية) كامتلاك مدير المدرسة لمهارة تفويض السلطة و متابعة سجلات العاملين والزيارات الإشرافية للمعلمين وتحسين أداء المعلمين وانجاز الأعمال وغيرها من المهارات الفنية على أنها شيء ضروري للوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة ولتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وكذلك لشعور مدير المدرسة بالمسؤولية اتجاه المدرسة والمعلمين والطلبة وحرصه على مستقبلهم ككل.

4. وترى الباحثة امتلاك مدير المدرسة للمهارات الفكرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.28، ووزن نسبي 85.63% لجميع فقرات المحور الرابع (المهارات الفكرية) من حيث قدرة مدير المدرسة على التجديد والابتكار وتفهم القوانين واللوائح الإدارية والتروي في إصدار الأحكام وفهم البيئة الداخلية للمدرسة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وغيرها من المهارات الفكرية يعود إلى فهم مدير المدرسة لأهمية المهارات الفكرية، فامتلاكها يجعل منه مديراً ناجحاً، فهي من المهارات الأساسية لمن يتولى منصب إداري.

5. ويعود حصول المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.51، ووزن نسبي 90.18% لجميع فقرات المحور الخامس (المهارات الإنسانية) من حيث امتلاك مدير المدرسة لمهارة إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه مع المجتمع المحلي واستخدام أسلوب التعزيز وتكوين

مجالس الآباء وبناء فريق العمل الجماعي وغيرها من المهارات الإنسانية ضروري، ويعود ذلك لمعرفة مدير المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية وما ينتج عنها من تحقيق للأهداف . وهذه النتائج للمهارات القيادية ككل تتفق جزئياً مع دراسة (أبو عودة، 1998)، ودراسة (الريمي، 2005) ، ودراسة (عايش، 2005) ، ودراسة (مسلم، 2005) ، ودراسة (بليبيسي، 2007) ، ودراسة (حرب، 2007) ، ودراسة (أبو ختلة، 2008) ، ودراسة (أبو زعيتر، 2009) ، ودراسة (شحادة، 2009) والتي أشارت إلى درجة ممارسة مديرو المدارس للمهارات القيادية.

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8) والذي يبين أن:

1. القيمة الاحتمالية لكل مهارة من المهارات أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة لكل مهارة من المهارات تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى).
2. القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.313 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى).

ويعود ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن المديرين والمديرات موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وظروف متشابهة، وتتاح لهم الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، كما أن الأنظمة والقوانين التي تحكم ممارسة العمل القيادي موحدة.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (عساف، 2005) حيث أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس، ودراسة (بليبيسي، 2007) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (أبو الجديان، 2008) من

حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين و المديرات في القدرة على القيادة أو في أبعادها الخمسة، ودراسة (الصايغ، 2004) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات مهام مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغيرات الجنس، ودراسة (أبو خنلة، 2008) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للمهارات القيادية الفعالة لمدرء المدارس الأساسية بمحافظة رفح تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (أبو زعيتر، 2009) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (شحادة، 1990) حيث أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تنفيذ المهام الإدارية والفنية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (محمد، 1998) حيث لا توجد فروق بين المديرين والمديرات لمستوى القدرات القيادية في المجالات الموضوعية وممارسة الصلاحيات والمرونة والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (المحيلي، والجبر، 1999) حيث لا يؤثر جنس المديرين والأمناء أو سنوات الخبرة على مزاوتهم لمهامهم الإدارية.

بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (عايش، 2005) حيث أظهرت وجود اختلاف في ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث ومديراتها لمهامهم القيادية الفنية والإدارية تعزى إلى متغير الجنس لصالح المديرات، ودراسة (خليل، 2007) حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح المديرات فيما يتعلق بهيكلية المهام وسلطة المركز الوظيفي، ودراسة (قشطة، 2009) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية، ودراسة (المخلافي، 1992) حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين يعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (5.8)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى)

المهارة	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
المهارات الذاتية	ذكر	85	4.492	0.363	0.502
	أنثى	70	4.454	0.337	
المهارات الفنية	ذكر	85	4.390	0.321	0.150
	أنثى	70	4.311	0.356	
المهارات الإنسانية	ذكر	85	4.285	0.473	0.421
	أنثى	70	4.225	0.451	
المهارات الفكرية	ذكر	85	4.288	0.437	0.825
	أنثى	70	4.273	0.383	
المهارات الإدارية	ذكر	85	4.519	0.331	0.693
	أنثى	70	4.497	0.374	
جميع المحاور	ذكر	85	4.413	0.316	0.313
	أنثى	70	4.361	0.314	

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، رفح).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، رفح)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9) والذي يبين أن:

1. القيمة الاحتمالية لكل مهارة من المهارات أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول كل مهارة من المهارات تعزى إلى المنطقة التعليمية.

2. القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.543 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.812 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.26 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)

ويعود ذلك حسب رأي الباحثة إلى تشابه الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية في محافظات قطاع غزة، وكذلك تشابه القوانين واللوائح التي تخضع لها المدارس من قبل المديرية التعليمية.

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (عامر، 1996) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية في المدن وبين متوسطات المدارس الثانوية في القرى من حيث ممارستهم للمهام الإدارية، ودراسة (سكيك، 2008) حيث بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

بينما اختلفت مع دراسة (أبو زعيتر، 2009) بوجود فروق في المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

جدول رقم (5.9)  
نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين  
الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى إلى المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة،  
الوسطى، خان يونس، رفح)

المهارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	0.253	5	0.051	0.404	0.845
	داخل المجموعات	18.680	149	0.125		
	المجموع	18.933	154			
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.551	5	0.110	0.960	0.445
	داخل المجموعات	17.111	149	0.115		
	المجموع	17.662	154			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	1.778	5	0.356	1.701	0.138
	داخل المجموعات	31.149	149	0.209		
	المجموع	32.927	154			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	0.900	5	0.180	1.060	0.385
	داخل المجموعات	25.307	149	0.170		
	المجموع	26.207	154			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	0.205	5	0.041	0.328	0.896
	داخل المجموعات	18.679	149	0.125		
	المجموع	18.885	154			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.406	5	0.081	0.812	0.543
	داخل المجموعات	14.891	149	0.100		
	المجموع	15.296	154			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (5، 149) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.26

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10) والذي يبين أن:

1. القيمة الاحتمالية لكل مهارة من المهارات أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول كل مهارة من المهارات تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية)

2. القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.542 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.616 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.06 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية)

ويعود ذلك حسب رأي الباحثة إلى تشابه ظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية في محافظات قطاع غزة، وكذلك ما تتعرض له المدارس بمراحلها المختلفة من تأثيرات سياسية، وكذلك الثقافة المتقاربة السائدة، وتشابه المدارس من حيث المباني والمساحات والتجهيزات، وتوحد القوانين واللوائح للمراحل التعليمية المختلفة.

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (أبو الجديان، 2008) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس في الموضوعية وفي فهم الآخرين تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح مديري المرحلة الابتدائية، ودراسة (أباطة، 1990) حيث توجد فروق دالة إحصائية كالقدرات القيادية لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى إلى المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الأساسية في جانب مهارة فهم الآخرين.

جدول رقم (5.10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية)

المهارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	0.212	2	0.106	0.862	0.425
	داخل المجموعات	18.721	152	0.123		
	المجموع	18.933	154			
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.332	2	0.166	1.455	0.237
	داخل المجموعات	17.331	152	0.114		
	المجموع	17.662	154			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	0.015	2	0.007	0.034	0.966
	داخل المجموعات	32.912	152	0.217		
	المجموع	32.927	154			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	0.426	2	0.213	1.256	0.288
	داخل المجموعات	25.781	152	0.170		
	المجموع	26.207	154			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.227	0.797
	داخل المجموعات	18.829	152	0.124		
	المجموع	18.885	154			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.123	2	0.061	0.616	0.542
	داخل المجموعات	15.173	152	0.100		
	المجموع	15.296	154			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية ( 2، 152) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

السؤال الثالث: ما سبل تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد في مدارس وزارة التربية والتعليم  
بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين ؟

نتائج الإجابة عن السؤال المفتوح من الاستبانة والمتعلق بسبل تنمية المهارات القيادية للمدراء الجدد في محافظات غزة، حيث قام (125) مدير ومديرة بالإجابة عن السؤال المفتوح أي ما نسبته (80.46% ) من الاستبانات المستردة (155) وقد قامت الباحثة بحصر السبل المقترحة من وجهة نظر عينة الدراسة في جدول رقم (5.11) وهي كما يلي:

جدول (5.11)  
إجابات السؤال المفتوح

النسبة المئوية	التكرار	المقترح	
52.8%	66	عقد دورات في الإدارة المدرسية.	1
22.4%	28	الزيارات التبادلية بين مدراء المدارس الخاصة والحكومية ومدارس وكالة الغوث	2
16%	20	حوسبة العمل الإداري وتنظيم المعلومات	3
14.4%	18	عمل لقاءات بين مديري المدارس وبين ذوي الخبرة في المجال الإداري التربوي	4
13.6%	17	إعداد ورشات عمل خاصة بالإدارة	5
12%	15	إعطاء دورات في الحاسوب	6
11.2%	14	توفير الوزارة للدعم المادي	7
8.8%	11	التعزيز الإيجابي من قبل وزارة التربية والتعليم	8
8.8%	11	التحفيز المادي والمعنوي للمدراء الجدد	9
8%	10	التواصل المستمر بين الإدارة التعليمية والمدراء الجدد	10
8%	10	إصدار نشرات دورية مستمرة توضح أسس العمل الإداري والقيادي	11
8%	10	متابعة المدراء الجدد للتعليمات والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم	12
7.2%	9	تعزيز الثقة بالمدراء الجدد	13
6.4%	8	اطلاع المدراء الجدد على كل جديد في مجال الإدارة	14
6.4%	8	تزويد المدرسة بالمعلمين الأكفاء	15
6.4%	8	تفويض الأعمال	16
5.6%	7	تعيين نائب إداري	17
5.6%	7	تعزيز الثقة بالمدراء الجدد	18
5.6%	7	الاتصال مع المجتمع المحلي	19
4.8%	6	منح المدراء الجدد المزيد من الصلاحيات الإدارية	20
4.8%	6	متابعة احتياجات المدراء الجدد	21
4.8%	6	إشراك المدراء الجدد في عملية التخطيط	22
2.4%	3	الاهتمام بالنمو المهني الذاتي لمدراء المدارس	23
2.4%	3	وضوح الأهداف أمام المدراء الجدد	24

## توصيات الدراسة:

1. المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الذاتية والفنية والإدارية لدى المدراء الجدد.
2. إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية للمدراء الجدد لحصولهما على المرتبة الرابعة والخامسة.
3. تشجيع مدراء المدارس من قبل الإدارة التعليمية.
4. متابعة الاحتياجات الإدارية والقيادية لمدراء المدارس.
5. وضع خطط وبرامج لتأهيل المدراء الجدد.
6. إشراك مدراء المدارس في الخطط التعليمية.
7. إطلاع مدراء المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية.
8. تفعيل التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي.
9. تشجيع الزيارات التبادلية بين مدراء المدارس.
10. العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس.
11. إعطاء مزيد من الصلاحيات للإدارة المدرسية.
12. التنسيق بين كل من الإدارة المركزية والإدارات المدرسية.
13. توفير برامج تدريبية هادفة لمديري المدارس حول الإدارة المدرسية.
14. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وكذلك مع المجتمع المحلي.
15. تأكيد إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
16. الثقة بقدرات المعلمين وتفويض بعض المهام لهم.
17. دعم الإدارة التعليمية للابتكار في العمل المدرسي.
18. تدريب المديرين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتزيد من فعالية العملية الإدارية.
19. تكوين فريق العمل المدرسي لمناقشة مدى تطبيق المهارات القيادية.
20. إيجاد قاعدة بيانات منظمة لكل ما يتعلق بالأداء المدرسي.

## مقترحات الدراسة:

1. إجراء مزيد من الدراسات حول التطوير الإداري.
2. القيام بأبحاث ودراسات تتعلق بكل مهارة من المهارات القيادية على حدا.
3. إجراء دراسات للكشف عن الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس والهيئة التدريسية.
4. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية من وجهة نظر المعلمين.
5. إجراء دراسة لمعرفة أثر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة على المهارات القيادية لمدير المدرسة.

# المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

### • القرآن الكريم

1. أباطة، أشرف شريف (1990) : تشخيص القدرات القيادية لدى مديري و مديرات المدارس الأساسية و الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
2. ابن منظور، جمال الدين بن مكرم(1880) : لسان العرب: باب الدال، فصل القاف، المطبعة الأميرية، القاهرة، مصر.
3. أبو الجديان، أيمن عبد الرازق (2008) : القدرة على القيادة و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مدراء مدارس محافظة غزة و شمالها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. أبو حسب الله، علي سعيد (2000) : النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة و دور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو خنلة، غسان محمد (2008) : مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
6. أبو زعيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. أبو عودة، فوزي حرب (1998): واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. أبو فروة، إبراهيم محمد(1997): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
9. أبو الكشك، محمد نايف (2006) : الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، الأردن.

10. أبو الوفا، جمال محمد (1998) : دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية، مجلة كلية التربية، العدد 63، جامعة الأزهر، مصر.
11. أحمد، أحمد إبراهيم (1991) : تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، مصر.
12. أحمد، أحمد إبراهيم (1991) : نحو تطوير الإدارة المدرسية- دراسات نظرية وميدانية، الطبعة الثانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر.
13. أحمد، حافظ - حافظ فرج، محمد صبري (2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
14. أسعد، وليد أحمد (2008) : الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
15. الأسمر، أحمد (2001) : النبي المربي، دار الفرقان، عمان، الأردن.
16. الأغا، إحسان (2002) : البحث التربوي (عناصره، مناهجه، أدواته)، الطبعة الرابعة، غزة، فلسطين.
17. الأغا، رائد عمر (2008) : المهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. بدر، حامد أحمد (1982) : السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت.
19. البدري، طارق (2001) : الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن.
20. البدري، طارق (2002): أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر، عمان، الأردن.
21. البرادعي، عرفان (1988) : مدير المدرسة الثانوية (مهامه - أساليب اختياره - إعداده)، دار الفكر، دمشق، سورية.
22. بلبيسي، فانتة جميل (2007) : درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

23. بن قصودة، الدالوكي (1995): تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
24. جعفر، رملة (2005) : واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية و مديراتها في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد6، عدد 3، ص115-ص243.
25. حرب، سحر محمد (2007): المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
26. الحربي، قاسم عائل (2003): بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
27. الحريري، رافدة (2007) : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.
28. حسان، العجمي - حسن محمد، محمد حسنين (2010) : الإدارة التربوية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
29. الخطيب، الخطيب- رداح، أحمد (2008) : الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، الطبعة الثالثة، دار الأمل، إربد، الأردن.
30. الخطيب، رداح- وآخرون (2000) : الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، دار الأمل، إربد، الأردن.
31. الخطيب، مازن إسماعيل (2004): النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
32. خليل، صالح أحمد (2007) : السلوك القيادي السائد لدى مديري و مديرات التعليم العام في محافظة عدن من منظور نظرية فيدلر الموقفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.

33. الخوaja، عبد الفتاح محمد (2004) : تطوير الإدارة المدرسية و القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
34. الخوaja، عبد الفتاح محمد (2009) : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
35. الدعليج، إبراهيم عبد العزيز (2009) : الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. الدويك، محمد فهمي- وآخرون (1998) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن.
37. دياب، إسماعيل محمد (2001) : الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
38. الديب، إبراهيم رمضان (2007): التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، أم القرى، المنصورة، مصر.
39. ربيع، هادي مشعان (2008) : تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
40. الريمي، عبده محمد (2005): المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
41. الزميلي، تمام فتحي (2005) : الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
42. زناتي، أمل محسوب (2004) : تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
43. الزهراني، مطر أحمد (2006) : تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

44. السبيعي، عبيد (2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
45. السفيناني، عيسى مستور (2004) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
46. سكيك، سامية (2008) : تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
47. السلمي، علي (1985): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، دار غريب، القاهرة، مصر.
48. سمعان، مرسي - وهيب، محمد(1975): الإدارة المدرسية الحديثة، دار العالم العربي، القاهرة، مصر.
49. شافي، عائشة جاسم (2001): الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر.
50. شحادة، حسين(1990): المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
51. الشريدة، عبد الرحيم- هيام، زهير (2000) : أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد و علاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 37، ص 684- ص 711.
52. الشنواني، صلاح (1983) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل وأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
53. الصالحي، نبيل محمود (2003) : تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

54. الصايغ، أشرف منذر(2004): مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات التربوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
55. الطعاني، حسن أحمد (1999) : بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة- دراسة ميدانية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد15، ص107- ص130.
56. الطعاني، حسن أحمد (2005) : الإشراف التربوي ( مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه)، دار الشروق، عمان، الأردن.
57. الطويل، هاني عبد الرحمن ( 2001 ) : الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
58. عابدين، محمد عبد القادر(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن.
59. العازمي، سعاد (2003): تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
60. عامر، رايق مصطفى (1996): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
61. عايش، أحمد (2005) : المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
62. عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
63. عبد الرحيم، لينا عبد الحميد (2009): أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

64. عبد العزيز، العامري- منصور، أحمد (2003) : مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، العدد 2، ص231-ص273.
65. عبوي، زيد منير(2008): القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن.
66. عبيدات، ذوقان- وآخرون (2001) : البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، دار الفكر، عمان، الأردن.
67. العجمي، محمد حسنين (2010) : الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
68. عريفج، سامي سلطي (2007) : الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن.
69. العساف، صالح حمد (1995) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
70. عساف، محمود عبد المجيد (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
71. عطوي، جودت عزت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن.
72. العلواني، سالم (2005): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.
73. عليمات، صالح ناصر(2001): القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4.
74. العميرة، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

75. العياصرة، الفاضل - علي، محمد محمود(2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن.
76. عياصرة، حجازين - علي أحمد، هشام عدنان (2006) : القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن.
77. الغامدي، سعيد (2007) : مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
78. الغامدي، عبد الله (2006) : بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
79. الفلاح، محمد صالح (2007) : مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
80. فليه، عبد المجيد - فاروق عبده، السيد محمد (2009) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
81. فهمي، محمود - محمد سيف الدين، حسن عبد المالك (1993) : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
82. قشطة، منى حمد (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
83. الكدراري، ختام (2003) : القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
84. كشك، محمد بهجت (1996) : مبادئ الإحصاء واستخدامها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
85. كنعان، نواف (1982): القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية، مكتبة دار العلوم، الرياض، السعودية.
86. كنعان، نواف سالم (2009) : القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.

87. لبد، رياض مصباح (2005) : دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة.
88. محامدة، ندى عبد الرحيم (2005) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الصفاء، عمان، الأردن.
89. محمد، صبري (1998): القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
90. محمد، طاهر حامد ( 1989 ) : مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي- دراسة ميدانية لوجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جدة، السعودية.
91. المحيلبي، الجبر -عبد العزيز، زينب ( 2005 ) : ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية، المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم (دراسة تقويمية)، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد 2005، المجلد 2005، ص 166-2005
92. المخلافي، محمد (1992): واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
93. مرسي، محمد منير (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
94. مرسي، محمد منير(2001): الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
95. مساد، عمر حسن (2005): الإدارة التعليمية ودورها في الإشراف التربوي، دار صفاء، عمان، الأردن.
96. مسلم، مسلم عبد الحميد(2005): تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

97. مطاوع، إبراهيم (2003) : الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر، القاهرة، مصر.
98. مغاري، تيسير محمد (2009) : نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
99. المناعمة، عمر أحمد (2005) : دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة بمحافظة غزة في تحسين العملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
100. نشوان، يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار الفرقان، عمان.
101. النوري، إبراهيم عبد الله (1997): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية أثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
102. وزارة التربية والتعليم (2009): الإدارة العامة للتخطيط، غزة، فلسطين.
103. وزارة التربية والتعليم (2008): القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي، دورة مدراء مدارس، غزة، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Blueprint, G. (2008): "**Improvement framework for Victorian Government school**", Melbourne VIC 3001, Australia.
2. Chimonye, Emmanuel (1998): "**A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Imo, Nigeria**", Frodham University, 0072PHD, AD, Ase 102.
3. Joye, B. castle & Coral, Mitchell (2001): "**Roles of elementary school principle in Ontario: tasks and tensions**", Faculty of Education, Brock University, USA.
4. Lauder, A. (2000): "**The New Look in Principals, Preparation Programs**", NASSP Bulletin 84, Vol. 617, p 23-28.
5. Matthews, R & Others(1992):" **The beginning principals: needs, concerns and professional development**". Symposium presented at the joint conference of the Australian Association for research in education, Geelong, Victoria, Australia. (22-26) April
6. Smith, Elbert(1994) :Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance and School Effectiveness- **Dissertation Abstracts International**, Vol. 55, No. (6).

# الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية
- الاستبانة في صورتها النهائية
- قائمة بأسماء المحكمين

## ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية/الإدارة التربوية

### الاستبانة

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....وبعد

الموضوع: تحكيم أداة دراسة

نبعث لكم بالتحية ونقدر جهودكم في دعم المجال التربوي أما بعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في

المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تتكون من عدة فقرات موزعة على خمسة مجالات وهي(المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية ) وذلك بهدف التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية .

ومن خلال خبرتكم في المجال التربوي يرجى التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملاءمتها لعنوان الدراسة وذلك بوضع الإشارة ( ✓ ) للفقرة المناسبة وإجراء التعديلات على الفقرة غير المناسبة، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عبير مرشد شاهين

البيانات الشخصية :

- المنطقة التعليمية:  شمال غزة  شرق غزة  غرب غزة  
 الوسطى  خان يونس  رفح

- الجنس:  ذكر  أنثى

- المرحلة الدراسية:  أساسية  ثانوية

- المؤهل العلمي: (-----)

## فقرات الاستبانة:

المجال الأول/ المهارات الذاتية: السمات والقدرات الجسدية والعقلية التي تمكن مدير المدرسة من أداء عمله بطريقة تكسبه ثقة واحترام معلميه وتمكنه من اتخاذ القرارات بثقة وثبات وتحمل مسؤولية إصدار الأحكام

الرقم	المجال الأول: المهارات الذاتية				
	كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					

المجال الثاني/ المهارات الفنية: امتلاك مدير المدرسة للمعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية فهي الأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها

الرقم	المجال الثاني: المهارات الفنية الفقرات	درجة ممارسة المدير للمهارة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1.	يمتلك القدرة على تنفيذ القرارات المدرسية.				
2.	يوزع المسؤوليات على المعلمين.				
3.	يطبق الأساليب العلمية الحديثة في عمله.				
4.	يفوض بعض المهام للمعلمين بالمدرسة.				
5.	يعمل على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.				
6.	يتابع التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين.				
7.	يشرف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة.				
8.	يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين.				
9.	يشجع استخدام الوسائل التعليمية في المدرسة.				
10.	ينجز الأعمال المدرسية حسب الأولويات.				
11.	يعمل على ضمان وسائل السلامة في المدرسة.				
12.	يتفهم حاجات المعلمين.				
13.	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.				
14.	يخطط للأنشطة داخل المدرسة.				
15.	يتابع سير الاختبارات المدرسية.				
16.	يشرف على توزيع الطلاب على الفصول.				
17.	يتابع نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية.				
18.	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية.				
19.	يتابع إجازات المعلمين.				

					يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفوي.	20.
					يتابع تسجيل الطلبة الجدد.	21.

المجال الثالث/ المهارات الإنسانية: الطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الانسانية.

الرقم	المجال الثالث: المهارات الإنسانية					
	كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
1.						يمتاز بتكامل الشخصية.
2.						يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه.
3.						يسهل الاتصال بالتلاميذ عند الحاجة.
4.						يتقن بقدرات المعلمين.
5.						يستخدم التعزيز بالثواب والعقاب.
6.						يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين.
7.						يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.
8.						يشجع الأباء على زيارة المدرسة.
9.						يساهم في تكوين مجالس الأباء.
10.						يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم التعليمية.
11.						يوفر الدعم المعنوي ويشجع الطلبة.
12.						يوفر الدعم المادي للطلبة المحتاجين.

المجال الرابع/ المهارات الفكرية: قدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة

الرقم	المجال الرابع: المهارات الفكرية	درجة ممارسة المدير للمهارة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1.	يبتكر في عمله المدرسي.				
2.	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.				
3.	يشجع المسابقات المدرسية.				
4.	يعمل على تطوير نفسه مهنيًا.				
5.	يقترح بدائل لحل المشكلات المدرسية.				
6.	يتروى في إصدار الأحكام.				
7.	يشجع تبادل الآراء مع المعلمين.				
8.	لديه مهارة الإقناع للعاملين معه .				
9.	يتفهم البيئة الداخلية للمدرسة.				
10.	يهتم بالمكتبة المدرسية.				
11.	يمتلك رؤية تربوية واضحة.				
12.	يدعم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة.				
13.	يشجع الآخرين على المطالعة.				
14.	يقدم المصلحة العامة على الخاصة.				

المجال الخامس/ المهارات الإدارية: تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحذاقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة و متميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة.

درجة ممارسة المدير للمهارة					المجال الخامس: المهارات الإدارية	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرات	
					1. يتقيد بالقوانين الصادرة من الوزارة.	
					2. يبدأ دوامه بتفقد طابور المدرسة.	
					3. يوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.	
					4. يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها.	
					5. يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل.	
					6. يقوم بالزيارات الصفية.	
					7. يعقد الاجتماعات المدرسية الدورية.	
					8. يتابع أعمال الصيانة للبناء المدرسي.	
					9. يتأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية.	
					10. يتابع وصول الكتب والمقررات الدراسية.	
					11. تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.	
					12. يشرف على التقويم داخل المدرسة.	
					13. يشرف على وضع الجدول المدرسي.	
					14. يتقن فن المكاتبات والمخاطبات الرسمية.	



## ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية/الإدارة التربوية

### استبانته

موجهة للمدراء الجدد في المدارس الحكومية في محافظات غزة والذين تم تعيينهم خلال العام 2008 حتى الآن.

أخي المدير..... أختي المديرية،،

السلاام عليكم ورحمة الله وبركاته.... أما بعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها"

للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بغزة، لذلك تم بناء هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تتكون من (79) فقرة تتعلق بالمهارات القيادية التي ينبغي أن يمارسها مدير المدرسة القائد، بالإضافة إلى سؤال مفتوح.

لذا ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامها، ثم إبداء رأيكم بالإجابة عن السؤال المفتوح.

كلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بصراحة ودقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، مع العلم بأن إجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عبير مرشد شاهين

البيانات الشخصية :

- المنطقة التعليمية:  شمال غزة  شرق غزة  غرب غزة

الوسطى  خان يونس  رفح

- الجنس:

ذكر  أنثى

- المرحلة الدراسية:

أساسية دنيا  أساسية عليا  ثانوية

- المؤهل العلمي:

(-----)

## فقرات الاستبانة:

المجال الأول/ المهارات الذاتية: السمات والقدرات الجسدية والعقلية التي تمكن مدير المدرسة من أداء عمله بطريقة تكسبه ثقة واحترام معلميها وتمكنه من اتخاذ القرارات بثقة وثبات وتحمل مسؤولية إصدار الأحكام

الرقم	المجال الأول: المهارات الذاتية				
	الفقرات				
درجة ممارسة المدير للمهارة					
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					

المجال الثاني/ المهارات الفنية: امتلاك مدير المدرسة للمعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية فهي الأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها

الرقم	المجال الثاني: المهارات الفنية الفقرات	درجة ممارسة المدير للمهارة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1.	يوزع المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي واضح.				
2.	يطبق الأساليب العلمية الحديثة في عمله.				
3.	يفوض بعض المهام للمعلمين بالمدرسة.				
4.	يعمل على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.				
5.	يتابع التقارير والسجلات الخاصة بالمعلمين أولاً بأول.				
6.	يشرف على الأنشطة اللاصفية في المدرسة.				
7.	يقوم بالزيارات الإشرافية للمعلمين.				
8.	يشجع استخدام الوسائل التعليمية في المدرسة من قبل المعلمين.				
9.	ينجز الأعمال المدرسية حسب الأولويات.				
10.	يعمل على ضمان وسائل السلامة المدرسية.				
11.	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.				
12.	يخطط للأنشطة داخل المدرسة وخارجها.				
13.	يتابع سير الاختبارات المدرسية بكافة أشكالها.				
14.	يشرف على توزيع الطلبة على الفصول المدرسية.				
15.	يتابع نتائج وتوصيات الاجتماعات المدرسية ويساهم في تطبيقها.				
16.	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية.				
17.	يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.				
18.	يتابع تسجيل الطلبة الجدد.				
19.	يشجع العمل المدرسي ضمن الفريق.				

المجال الثالث/ المهارات الإنسانية: الطريقة التي يستطيع بها مدير المدرسة التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية.

درجة ممارسة المدير للمهارة					المجال الثالث: المهارات الإنسانية	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الفقرات	
					يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه.	1.
					يسهل الاتصال بالطلبة عند الحاجة.	2.
					يتق بقدرات المعلمين.	3.
					يستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي.	4.
					يؤكد على الحرية الفكرية للمعلمين.	5.
					يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	6.
					يشجع الآباء على زيارة المدرسة.	7.
					يساهم في تكوين مجالس الآباء.	8.
					يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم التعليمية.	9.
					يوفر الدعم المعنوي ويشجع الطلبة.	10.
					يوفر الدعم المادي للطلبة المحتاجين.	11.
					يتفهم حاجات مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم.	12.
					يؤمن بروح العمل الجماعي.	13.
					يعزز الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه.	14.

المجال الرابع/ المهارات الفكرية: قدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره  
وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة

الرقم	المجال الرابع: المهارات الفكرية	درجة ممارسة المدير للمهارة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	يبتكر في عمله المدرسي.					
2.	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.					
3.	يشجع المسابقات المدرسية الثقافية.					
4.	يعمل على تطوير نفسه مهنيًا.					
5.	يقترح بدائل لحل المشكلات التعليمية و المدرسية.					
6.	يتروى في إصدار الأحكام.					
7.	يشجع تبادل الآراء بين المعلمين.					
8.	لديه مهارة الإقناع للعاملين معه .					
9.	يتفهم البيئة الداخلية للمدرسة.					
10.	يهتم بالمكتبة المدرسية ويزودها بكل جديد.					
11.	يمتلك رؤية تربوية واضحة.					
12.	يدعم النشاط الفكري الثقافي في المدرسة.					
13.	يشجع الآخرين على المطالعة.					
14.	يقدم المصلحة العامة على الخاصة.					

المجال الخامس/ المهارات الإدارية: تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحذافة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال

الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق

أهداف المدرسة.

الرقم	المجال الخامس: المهارات الإدارية				
	كبرى جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.					يتقيد بالقوانين الصادرة من الوزارة.
2.					يبدأ دوامه بتفقد طابور المدرسة.
3.					يوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.
4.					يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها.
5.					يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل.
6.					يقوم بالزيارات الصفية المتكررة.
7.					يعقد الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.
8.					يتابع أعمال الصيانة للبناء المدرسي.
9.					يتأكد من جودة الأجهزة والوسائل التعليمية.
10.					يتابع وصول الكتب والمقررات الدراسية.
11.					تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.
12.					يشرف على التقويم داخل المدرسة.
13.					يشرف على وضع الجدول المدرسي.
14.					يتقن فن المكاتبات والمخاطبات الرسمية.



**ملحق رقم (3)**  
**أسماء السادة المحكمين**

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية
2	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
3	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
4	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
5	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
6	د. رندة شرير	جامعة الأقصى
7	د. راشد أبو صواوين	جامعة الأزهر
8	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
9	د. سمر أبو شعبان	جامعة الأزهر
10	د. هشام أبو جلمبو	جامعة القدس المفتوحة
11	د. أنور نصار	جامعة القدس المفتوحة
12	أ. فراس عودة	جامعة القدس المفتوحة
13	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم