



## Development skills of middle school principals in view of their performance

Alaa Abdulameer Sabir

Directorate of Baghdad Education Karkh III, Ministry of Education, Baghdad, Iraq

[alaa.alnasiry@gmail.com](mailto:alaa.alnasiry@gmail.com)

**Abstract** To achieve the goals, a researcher with the presentation of the general framework and theoretical research methodology and procedures, the selection of the sample, where the number of males (46) teachers and the number of females (55) to be a sample of the research school (101). The preparation of the scale consists of (46) clause, Use the (spss) statistical means the results, the middle school directors' transformational skills, there are differences in the developmental skills of the sex variable (males and females). In the light of the results reached recommendations and proposals.

**Keywords:** development, performance, skill.

## المهارات التطويرية لمدرء المدارس المتوسطة في ضوء أدائهم

علاء عبد الأمير صبر

وزارة التربية، مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة، بغداد، العراق

[alaa.alnasiry@gmail.com](mailto:alaa.alnasiry@gmail.com)

**المستخلص** لتحقيق الأهداف قام الباحث بعرض كل من الإطار العام والنظري ومنهجية وإجراءات البحث، واختيار العينة حيث كان عدد الذكور (46) مدرساً وعدد الإناث (55) مدرسة ليكونوا عينة البحث البالغة (101). وإعداد المقياس ويتكون من (46) فقرة، واستخدم الوسائل الاحصائية (spss) وكانت النتائج: ان مدرء المدارس المتوسطة لديهم مهارات تطويرية، توجد فروق في المهارات التطويرية لمتغير الجنس (ذكور، إناث). وفي ضوء النتائج توصل الى التوصيات والمقترحات.



## 1. المقدمة

يشهد عصرنا تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والإنسانية والعملية، وان الإنسان هو الأساس في عملية التغيير والتطوير ولا يكون هذا التطوير والتغيير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تُنظّم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكاناته لمصلحة الجميع. إن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان فرادى وجماعات وهي فن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة [1]. وانطلاقاً من هذا فان الإدارة هي قيادة، والقيادة هي عملية تأثير في الآخرين والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على الإداري (القائد) أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) أساساً ضرورياً لأي ميدان من ميادين المجتمعات والإدارة التربوية من أهم الميادين في المجتمعات التي تهتم ببناء الأفراد والمجتمعات [2].

ان الإدارة التربوية وسيلة لا غاية يقاس نجاحها بمدى قدرتها على تحسين البرامج التربوية وحسن تنفيذها من خلال تكديدها على التعاون والعمل الجماعي وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض وهذا يفرض على الإداري التربوي فهماً عميقاً وشاملاً لتلك المقومات مع تحقيق أقصى درجات التكامل والتنسيق بينها وبين الإدراك الواعي لأهمية الإنسان ودوره وروحه المعنوية وأهدافه في جميع ما يتخذه من إجراءات ترتبط بمواقف في العملية التربوية، كما انها جهد إنساني منظم يتوخى الوصول إلى أهداف محددة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة والمقدرة [3].

تعد المدرسة القاعدة التعليمية الثابتة التي تقوم عليها أنظمة التعليم المتنوعة فهي تمثل اللبنة الأولى في الصرح التعليمي وعليها وحدها تقام المراحل التعليمية التالية إذ تأتي أهميتها في كونها مرحلة الشمول والالتزام إذ ينتظم في صفوفها جميع أطفال المجتمع دونما استثناء كما إنها مؤسسة اجتماعية تقوم بعمليتي التربية والتعليم وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية [4]. وهي عملية إنسانية تساعد على تحقيق التفاهم والاحترام المتبادل وتعميق الانتماء والشعور بالمسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين والمدير هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له [5].

تتبلور مشكلة البحث في كون قطاع المدارس قطاعاً واسعاً وكبيراً وان عدم تأهيل المدراء مسبقاً وعدم اندفاع معظم المعلمين للعمل الإداري وعزوف البعض الآخر عن هذا العمل لأسباب عديدة تجعل ممن يصلون إلى إدارات المدارس الابتدائية دون المستوى القيادي والإداري المطلوب يعمل على عرقلة



المسيرة التربوية بشكل عام , كما تتبلور مشكلة البحث نتيجةً للممارسات المهنية التي يؤديها مديرو المدارس في أثناء تعاملهم اليومي مع أعمالهم الإدارية ومع الآخرين لذا أصبح التعرف إلى المهارات الإدارية والتربوية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات موضوعاً يستحق الدراسة. لذا دعت الحاجة إلى إجراءات للوقوف على المهارات الادارية وتطويرها لمعالجة جوانب الضعف في أداء المدراء لينعكس ذلك على تحسين العملية التعليمية وتطويرها، ولتحقيق ذلك ارتأى الباحث أن يقوم بهذا البحث التطويري للمدراء في ضوء أدائهم علهم يساهم في حل جزء من هذه المشكلة.

### • أهمية البحث

أشار كونتز و اودونيل (Koonts & Donnel) إلى انه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من الإدارة إذ إن إنجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية [6]. والإدارة إلى جانب كونها نشاطاً إنسانياً هادفاً يسعى إلى تحقيق مصالح مشتركة للمنظمة فإنها تجرى أو تمارس وفق أصول علمية وأساليب فنية يكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وفي أقصر وقت (المصري، 1997: 52) هذا من جانب ومن جانب آخر تمثل الإدارة العنصر الأساس في عمليات التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات [7]. لذا على مدير المدرسة أن يكون قائداً حقيقياً يسخر كل إمكاناته لخدمة مدرسته من خلال الاعتماد على علاقة نموذجية مع كل أركان العملية التربوية في المدرسة واستغلال كل الطاقات المتوافرة وتطويرها، فضلاً عن تشجيع روح الإبداع والابتكار للوصول بالعملية التربوية إلى أعلى مستوى ينجز من خلالها مهامه ويحقق النجاح الذي يرضي ضميره وعقله من جهة، ويرضي المؤسسة التربوية من جهة أخرى ويستجيب على نحو أفضل لفلسفتها ورؤيتها التربوية. وأشارت خطة التنمية التربوية للأعوام (1994-1995/2005-2006) إلى ضرورة تنمية الإدارة المدرسية بما يفضي إلى زيادة فاعليتها في تطوير المدرسة وتنمية البحث التربوي وتعميقه وتوجيهه نحو الإسهام في تشخيص واقع التعليم ومشكلاته ووضع الحلول المناسبة لها [8].

علماً بأن المهمة التي يحملها النظام التربوي والتعليمي هي مواكبة التغييرات السريعة علمياً وتكنولوجياً وبهذا يحتاج هذا النظام إلى عملية تطوير وإعداد مناسب للقوى البشرية العاملة داخل قطاع التعليم ذاته وأساليب إعداد تلك القوى وأساليب إعداد إدارتها وفلسفة واستراتيجية العملية التعليمية ذاتها [9]. كما أشار المناصرة إلى ان المديرين يؤكدون على أهمية البرامج التدريبية بشكل عام، وان تلك البرامج تساهم في رفع الكفايات الإدارية والإشرافية للمديرين بدرجة عالية في كافة المجالات، القيادة المدرسية، والنظم الإدارية والتخطيط، وبناء الفريق والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع [10].



بناءً على ذلك فالتدريب عملية مستمرة ونشاط مستمر وهو وسيلة لتحسين القدرات والمهارات والأداء ويتناول المعارف والمهارات والاتجاهات ويتم بطريقة منظمة ويهتم بالأداء والسلوك الحاليين والمستقبليين. ويسهم تدريب المديرين مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره. وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المدير والمعلمين والتلاميذ، وهو يعود بالفائدة عليهم جميعاً فهو يحسن من قدرة المدير على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات وعلى قيادة المدرسة. كما يسهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فان تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد تربوي كفاء مقيم يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل المدرسي وتحسين التحصيل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ [11].

وتعد عمليات تقويم الأداء من العمليات الهامة لما تتوصل إليه من معلومات وبيانات عن أداء المؤسسة بأكملها، وهذا يتيح لها فرصة تلمس نقاط القوة والضعف في وظائف الإدارة ومجالاتها المختلفة ويمكنها من إعادة النظر في برامجها وسياساتها وفي مدى صلاحية التنظيم الداخلي للمؤسسة أو عدم صلاحيتها [12]. وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى مدير المدرسة في قدرته على مراقبة الظواهر السلوكية للتلاميذ، ومناقشة المستوى التحصيلي والعلمي مع أوليائهم، وحل مشكلاتهم الدراسية وقدرته على تبصير المعلمين بالأساليب والطرائق التربوية الحديثة ومناقشة نتائج الامتحانات معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية [13].

كما ان تقويم أداء العاملين أصبح مسألة بالغة الأهمية للوقوف على مدى كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة [14]. وعليه فالأداء يتحدد بمقدار الجهد المبذول كما انه يتأثر بقابلياتهم المعرفية والمهارية والادراكية وطبيعة إدراك الاهداف والانشطة المطلوبة [15].

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في المدرسة، وهو يتحمل المسؤولية كاملة أمام الإدارة التربوية من حيث حسن سير العملية التربوية ومتابعة تنفيذ الخطط المدرسية فضلاً عن المناهج الدراسية، وتقويم أداء العاملين من معلمين وغيرهم، ومن هنا تأتي أهمية إعداد مدير المدرسة الابتدائية وتدريبه تدريباً ينمي مهاراته لإكسابه فرصاً أكبر للنجاح في عمله ويتم ذلك من خلال تطوير أطر فكرية وعملية وبناء نماذج للتطوير المهاري في كافة مجالات العمل الإداري.

## • أهداف البحث

استهدف البحث الحالي التعرف على: تحديد مستوى أداء مدراء المدارس المتوسطة لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية والتربوية، تحديد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في مستوى أداء مهام مدراء المدارس وفقاً لمتغير الجنس.

## • حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بـ: الحدود البشرية: مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة، الحدود الزمانية: العام الدراسي (2018 – 2019)، الحدود المكانية: بعض المدارس المتوسطة التابعة الى مديرية تربية بغداد/ الكرخ 3.

## • تحديد المصطلحات

### أولاً المهارة:

عرفها (رحاب، 1997): بأنها " شيء يمكن تعلمه واكتسابه او تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب، وان ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها" [16].

يعرفها كوتريل (Cottrell, 1999): بأنها " القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي" [17].

عرفه (الشريفي، 2001): بأنها " نمط متوافق ومنتظم لنشاط جسمي أو عقلي، عادة ما يتضمن عمليات استقبال وعمليات استجابة وقد تكون المهارة حركية أو يدوية أو عقلية أو مصاحباً لشيء آخر ويبدل عليه" [18].

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي قدرة مدراء المدارس على القيام بعملهم بشكل جيد والتي تحددتها أداة البحث ضمن مجال تطوير مهارات الأداء الوظيفي، والتعاون مع المجتمع المحلي بأسرع وقت وأقصى جهد وبأكثر دقة.

### ثانياً التطوير:

عرفه (عيسى، 2001): هي "المساعدة في إحداث الانسجام بين بنية التنظيم والعمليات الاستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد" [19].

**عرفه (سعادة وإبراهيم، 2001):** " الوصول بالشيء المراد تطويره إلى أحسن أو أفضل صورة ممكنة حتى يحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال " [20].

**عرفه (الدريج، 2004):** " عملية ديناميكية على اعتبار أن جميع العناصر التي يصيبها التغيير تعمل بتفاعل مستمر بحيث يؤثر كل عنصر في العناصر الأخرى ويتأثر بها " [21].

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** هي الدرجة الكلية التي يحصل الافراد من خلال استجاباتهم على مقياس المهارات التطويرية اعتمده الباحث في البحث الحالي.

#### ثالثاً مدير المدرسة:

" عرف على وفق نظام المدارس الابتدائية رقم (30) لسنة 1978 المعدل بأنه الشخص الذي يتولى إدارة المدرسة المتوسطة ويشترط في تعيينه ان يكون مدرساً ممن أكمل الدراسة الجامعية ويكون ممن قضى في ممارسة التعليم الثانوي مدة لا تقل عن خمس سنوات وأن يكون من ذوي الكفاءة والسمعة ويفضل من حصل على شهادة عالية أو اجتاز دورة تدريبية في الإدارة التربوية ويجوز عند الضرورة تعيين من تقل خدمته عن المدة المذكورة آنفاً لإدارة المدارس القروية " .

#### رابعاً المدارس المتوسطة:

" عرفت على وفق نظام المدارس الابتدائية رقم (30) لسنة 1978 المعدل بأنها تشمل جميع الطلبة الموجودين في محيطها على اختلاف قدراتهم واستعداداتهم واختلاف أحوالهم الاجتماعية والاقتصادية من دون تمييز وتعمل على تمكين جميع أطفال العراق ممن أكمل المرحلة الابتدائية على تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والفكرية والخلقية والروحية ليصبحوا مواطنين سليمي الجسم والعقل والخلق، وتكون ثلاثة أنواع: مدارس للبنين، مدارس للبنات، ومدارس مختلطة ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات " [22].

#### خامساً الأداء:

**عرفه (القريوتي، 1989):** " نظام متعدد الأبعاد ناتج عن ثراء هذا الموضوع بالأفكار التي قدمها الباحثون والتي يمكن للمديرين اعتمادها لتقويم قدراتهم واختبار مدى صلاحية اختياراتهم الاستراتيجية " [23].

**عرفه (المولى، 2004):** " بانه القيام بتنفيذ جزء من العمل او كله وتحقيق النجاح فيه " [24].

**يعرفه الباحث إجرائياً:** بأنه العملية التي من خلالها يقاس مستوى أداء مدرء المدارس وتشخص نقاط القوة والضعف في أدائهم لمهارات الإدارية والتربوية بغية تطوير جوانب الضعف في أدائهم.

## • الإطار النظري ودراسات سابقة

### أولاً: مفهوم المهارة:

المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة، والملاحظ أن الإدارة قبل أن تكون علماً هي مهارة وفن بمعنى آخر انها لا تعني فقط دراسة وفهم العلوم الإدارية والاطلاع على آراء وأفكار المدارس الفكرية في الإدارة ومعرفة العملية الإدارية ومراحل اتخاذ القرارات فحسب وإنما تعني الكفاءة في استخدام هذه الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي وضمن ظروف البيئة التي تعمل فيها المؤسسة [25]. ان امتلاك المدير للمهارات الإنسانية يظهر في خلق شعورٍ متنامٍ لدى العاملين في المدرسة بقدرتهم على الاتصال ببعضهم والتفاعل فيما بينهم وخلق مناخٍ مدرسي تسوده روح العمل الجماعي في حين أكد على المهارات الفنية التي ينبغي توافرها في شخصية المدير والمتعلقة بمجالاتٍ مختلفة منها، تضم العمل الوظيفي وأخرى تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ومنها ما يتعلق بالمعلمين والنظام المدرسي كله على أن يكون هناك توازن وعدم إهمال مجال على حساب آخر [26]. أما المهارة الفنية من أسهل المهارات اكتساباً وتطويراً فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية واعدتها الأكثر أهمية للإدارة لما تتضمنه من إجراءات وتقنيات عالية، فالمهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة في أداء عمله وتوافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير لكي يتمكن من مهامه القيادية [27].

أكد مايكل في دراسته ((مهارات المديرين في الإدارة الرشيدة للعمل)) أنموذجاً توصل من خلاله إلى ان المديرين يجب أن يمتلكوا مهارات خاصة ومميزة لأجل القيادة الفعالة إذ تضمن الأنموذج هذه المهارات وهي القدرة على تحفيز المعلمين ودعم الإدارة المفتوحة وتوجيه المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير مهارات العاملين، والاتصال الفعال وقيادة وتوجيه الفعاليات والجماعات، باتجاه تحقيق أهداف المدرسة [28]. وأكد (مارش March) أن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة [29]. تتعلق هذه المهارات لدى رجل الإدارة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء وهي ضرورية في تخطيط العمل وتوجيههم وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك في تقليل الخطر والخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة [30]. أن نجاح مدير المدرسة يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية (ذاتية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية) فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها فقد تتضمن المهارات الذاتية



مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين ومقدرته على ضبط النفس، والمبادأة، والابتكار، وقدرات ذهنية تساعده في التوجيه النفسي، كما تعني قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه [31].

وفيما يخص يوكي (Yuki,1989) فقد حدد خمس مهارات قيادية يجب أن يمتلكها المدير وهي:

- 1) مهارة تفويض السلطة: وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، وان امتلاك المدير لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.
- 2) مهارة الحدس: وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة والخطر وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.
- 3) مهارة فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه والتعرف على قدراته وإمكاناته واختيارها من أجل إكساب مهارات معينة.
- 4) مهارة الانسجام: وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة وقيم العمل وقيم العاملين وإحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل
- 5) مهارة التبصر: وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات [32].

فبالنسبة إلى **المهارة الذاتية** يقصد بها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير كما انها تتضمن مجموعة خصائص جسمية وعقلية وانفعالية تحدد معالم شخصية المدير وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له. أما بالنسبة إلى **المهارات التصورية** فهي تعد من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها لأنها تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة كما انها انعكاسات لمهارة المدير وطريقة استيعابه الاستجابات للاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه [33].

وفيما يتعلق **بالمهارات الفنية** فهي تتضمن جملة الأساليب والطرق العلمية والفنية التي يتبعها الإداري عند ممارسته لمهامه، فعندما يصادف مشكلات أو مواقف غير مألوقة، فإنه يقيم الموقف ويدرك أبعاده المختلفة، ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الفنية إلى أن يلم الإداري بأصول علم الإدارة وأساليبه الفنية التي تمكنه من رسم السياسة العامة، والتخطيط للعمليات



والأنشطة الإدارية والتربوية ووضع نظام للإشراف والاتصال وأسلوب العلاقات العامة وتوزيع الأعمال والأنشطة وغير ذلك من الإجراءات والممارسات الإبداعية التي تخص الإدارة التربوية [34].

أما **المهارات الإنسانية** Human Skills فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية كون مجالها أكثر تعقيداً أو تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية وان التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

ومن جانب آخر فقد تنقسم المهارات القيادية الى قسمين أساسيين هما:

(1) مهارات قيادة إدارية

(2) ومهارات قيادة تربوية

ومع ذلك فإن تحليل هذه المهارات يُفيدنا في معرفة الأهمية النسبية لكل منها وهي تختلف باختلاف ظروف العمل، كما يُفيدنا عند تصميم البرامج التدريبية التي تلزم لتنمية رجل الإدارة في مجالات العمل المختلفة [35].

#### المهارات المطلوبة – المهارات المتوافرة = الحاجات التدريبية

تتميز مهارات مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً بأنها يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها أو التدريب عليها أثناء ممارستها وكثير من المهارات يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة والتقليد أو المحاكاة، ويكون أداء المهارة بطريقة ذاتية تلقائية.

(1) تخطيط برامج تدريب القادة في مجال التعليم في ضوء الاتجاهات والمفاهيم والتغيرات

المطلوب إحداثها على أساس تحليل المهارات ومحاولة تحقيق التناسق والتكامل بينها.

(2) ألا يقتصر تقويمنا لمدير المدرسة بوصفه قائداً إدارياً وتربوياً على ناحية دون أخرى بمعنى

أن يكون تقويماً شاملاً وهذا يقتضي الإدراك الكامل لمهارات مدير المدرسة كقائد.

(3) عند الترشيح لوظيفة مدير مدرسة يجب التركيز على مدى توافر المهارات الإدارية والتربوية

لدى المرشح.

(4) ضرورة استناد أي برنامج الى الحاجات الفعلية للمتدربين.

(5) تدريب المديرين أثناء الخدمة لها إثر إيجابي في أدائهم ومهاراتهم القيادية.

#### ثانياً مفهوم التطوير:

421

ان مصطلح التطوير شائع الاستعمال دون أن يكون هناك اتفاق على ما يعنيه هذا المصطلح ويُعرف (الشمان Shchman) وابهوف (Uphof) هذا المصطلح بأنه من أقل المصطلحات قيمة في أدب العلوم الاجتماعية ووفقاً لما يراه جوزيف سبنجلر (Joseph, J. Spengler).



فالتطوير يحدث عندما تزداد كمية الأشياء المرغوب فيها والمفضلة نسبياً [36]. وإذا استعرضنا تاريخ الحضارة البشرية في عصورها المختلفة وجدنا ان مؤشرات التطور والاضمحلال فيها ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بتنمية شخصية الإنسان بوصفه الهدف الرئيس لعملية التربية والتنمية وذلك من خلال التدريب والتأهيل وان أكثر الاستثمارات ذات المردود الإيجابي هو ما يوجه لتنمية الثروة البشرية ويعد التدريب بكل أنواعه وأساليبه أحد المداخل الأساسية للتنمية البشرية.

فضلاً عن ذلك فان التدريب يسعى إلى توفير الفرص المناسبة للتغيير في سلوك القائد الإداري من خلال توسيع آفاق معرفته وصقل مهاراته وقدراته عن طريق التشجيع المستمر على اكتساب واستخدام الأساليب الجديدة لتتفق مع طموحه الشخصي وذلك ضمن برامج تخططها الجهات العليا في إدارة المنظمات مراعية فيه حاجات المنظمات الإدارية للتنمية [27]. وضع ريتشارد سون وآخرون (Richardson & et al, 1989) نموذج التطوير الإداري لتدريب المديرين ووصف المدير بأنه القائد الإداري والعنصر الجوهرى لأية مدرسة فعالة وهذا يتطلب مهارات يتعلمها ويقوم بممارستها وليس فقط مواهب فطرية وخرج Richardson بجملته توصيات:

- 1) أن يكون المدرب متفاعلاً مع المدير والمدرسة.
- 2) ان الأسلوب اللامباشر في توجيه المتدربين يكون نافعا في تدريب المشاركين.
- 3) أن تدخل الأساليب التقنية في التدريب لتدريس بعض المفاهيم الإدارية [38].

صمم كلارك (Clark, 1994) نموذجاً للتدريب المهاري لتطوير المهارات المهنية للمديرين والعاملين في الحقل التربوي معتمداً استخدام التقنيات في تنمية مجال (تنمية العلاقات الإنسانية والمعرفة العلمية) [39]. وقد أولت الأمم المتحدة اهتماماً خاصاً بمصطلح التنمية البشرية منذ عام 1990 عندما أصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية ويمكن تعريف التنمية البشرية بأنها (عملية توسيع القدرات البشرية ولها جانبان هما جانب تكوين القدرات وجانب الاستفادة من هذه القدرات).

وإذا ما عدنا إلى مفهوم التدريب فيمكن تعريفه ببساطة بأنه عملية زيادة معرفة ومهارة القائد الإداري وخبرته لغرض تمكينه من القيام بعمله الإداري والفني بالشكل المطلوب، كما انه عملية اكتساب وتطوير معارف ومهارات واتجاهات القادة الإداريين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب [40]. أما برامج الاستثمار في الموارد البشرية فهي خاصة بتشجيع أرباب العمل على تطوير مهارات تتعلق بوظيفتهم، وتتم إدارة هذا البرنامج من جانب مجالس وهيئات خاصة. ومعايير الالتزام بالتدريب الجيد هي الالتزام علناً على أعلى المستويات والتخطيط للتدريب والنشاط التدريبي الفعال والمتواصل وتقييم نتائج التدريب ومتابعته. وعادة يكون التشديد في التدريب على تطوير المهارات مثل تشغيل آلة معينة أو استعمال برمجيات حاسوبية محددة أو تقديم عرض فعال لموضوع معين أو مهنة معينة



ويصح التشديد ذاته على الكثير من مكونات التدريب الإداري أو التدريب على الإدارة وليس من الممكن تطوير مهارة معينة دون ممارسة وتمارين وتغذية راجعة على مدى مدة ملائمة من الوقت قد تستغرق أسابيع أو أشهر عدة، ويجب أخذ ذلك بعين الاهتمام لدى اختيارنا للأساليب التدريبية [41].

وفيما يتعلق بالجانب الأول فالتنمية البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التعليم والصحة والتغذية والتدريب، أما الجانب الثاني فهو يعني الاستفادة الكاملة من هذه القدرات فيما ينفع الإنسان، أي استخدام القدرات البشرية في زيادة الإنتاج والتمتع بالفراغ والمشاركة في الشؤون السياسية والاجتماعية والثقافية ومن ثم فإن الإنسان هو محور عملية التنمية وهو وسيلتها وهدفها [42]. يستهدف التطوير دائماً الوصول بالشيء المراد تطويره إلى أحسن أو أفضل صورة ممكنة، حتى يحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يتطلب إجراء تغيير شامل في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره، والتطوير عملية تغيير في الاتجاه الإيجابي وهو يختلف عن التطوير في عدة جوانب منها ان التغيير قد يكون تحولاً نحو الأفضل أو تحولاً نحو الأسوأ وبذلك يتضمن التطوير عملية التغيير نحو الأحسن. ويتم التطوير بشكل عام بإرادة الإنسان وتصميمه إذ يتوافر شرط القصدية أو التعمد، بينما يكون التغيير اما عن قصد او بدون قصد [43]. أما التدريب فهو عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة، كما ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث.

ولكي تكون هذه البرامج مؤدية للغرض فلا بد أن تتوفر فيها جملة من العناصر أهمها:

- 1) ملائمة أساليب تدريب مديري المدارس للأهداف التي أقيمت من أجلها.
- 2) ملائمة برامج التدريب لنوعية المتدربين من حيث خبراتهم وقدراتهم وإعدادهم وظروفهم.
- 3) التعاون مع مديري المدارس في تخطيط وتقويم برامج تدريبهم.
- 4) أن يبدأ البرنامج التدريبي بتدريب مديري المدارس الأكثر حاجة للنمو المهني.
- 5) يفضل أن تكون البرامج التدريبية اختيارية وأن توضع لها بعض الحوافز مرحلياً على الأقل.
- 6) أن يشمل البرنامج المديرين الذين سيتواجدون أثناء تطبيق خطة التعليم الابتدائي.
- 7) أن يتبع التدريب برنامج للتقويم والمتابعة.
- 8) أن تكون الأساليب التدريبية مرنة ومتنوعة حسب حاجات مديري ومديرات المدارس والهدف من تدريبهم.



لابد من أن توضع برامج خاصة لإعداد مديري المدارس قبل تسلمهم وظائفهم الإدارية أو بعدها بمدة قليلة ان لم يكن ذلك ممكناً وذلك انطلاقاً من الدور الفعال والخطير والمؤثر الذي يقوم به مدير المدرسة سواء في داخل مدرسته أم خارجها [44]. ومما تقدم يمكن القول إنّه ليس لأي برنامج تدريبي مهما بلغ إعداده في وقت ما صفة الاستقرار من جديد إذ ان ظروف العمل في تغير دائم كما ان احتياجات الأفراد من التعدد والتباين بحيث يصعب في أغلب الحالات متابعة جميع هذه الاحتياجات، كما انه لا يمكن الحكم على مدى صلاحية برنامج ما إلا إذا نفذ فعلاً ووقفنا على نتائجه وآثاره.

### ثالثاً مفهوم الإدارة:

الإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولكنها محدثة لهذه التنمية، وان سر التنمية لا يكمن في كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما لديها من طاقات خلاقة مبدعة بل في وجود إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة [45]. والادارة التربوية وسيلة موجهة للإسهام في تحقيق الاهداف المنشودة والتغيرات التي طرأت عليها حملتها رسالة كبيرة ذات شقين، الاول يتعلق بالجانب الاداري، والثاني بالجانب الفني الذي يعد الالهام بسبب حاجته الى الخبرة والحكمة في معالجة الظواهر التي تصدر عن المدرسين والطلبة فضلاً عن العلاقة والمحيط الخارجي والمعلومات عن المناهج وطرائق التدريس والوسائل التعليمية [46]. وهنا لابد من التعرف على بعض مفاهيم الإدارة فهناك من يرى ان الإدارة هي القدرة على الإنجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة، ويراه البعض الآخر بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها [47]. كما عرفت على أنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى وان السلوك الإنساني هو العنصر الأساس والمحرك والموجه للعمل الإداري، وهي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة [48]. ومن خلال التطورات الحاصلة في الإدارة وازدياد اهتمام المعنيين بالعملية التربوية، فالإدارة العامة هي الأساس وأخذت منها الإدارة التربوية والمدرسية مبادئها وقوانينها وأصولها إذ انها تشترك مع بعضها البعض في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل والتي تتمثل في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- 1) وضع الأهداف العامة للتعليم، وتحديد الاستراتيجية التعليمية.
- 2) تربية الناشئين وإعدادهم للحياة في المجتمع.
- 3) توفير الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.



والإدارة التربوية دائماً في حالة تجديد وتحديث بناءً على التطور الفكري العالمي والمفاهيم العلمية والتربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة ترفع وتزيد فعالية وكفاءة العملية التعليمية وتحسنها لتناسب التغيرات الإدارية [49]. والإدارة التربوية يقصد بها كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم، كما يقصد بها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية [50].

#### رابعاً: الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية أداة الإدارة التربوية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إحداث التغيرات المرغوبة في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم لذلك فأنها تتبوأ مكانة كبيرة في المنظومة التربوية وقد أدى التطور الذي حدث في أساليب وأدوار الإدارة المدرسية إلى إضافة أعباء كثيرة على عاتق مدير المدرسة مما جعل من الصعب عليه أن ينهض بالمسؤولية الملقاة على عاتقه وحدهً ولكي ينجح في أداء مهامه عليه أن يجعل هذا العمل جماعياً تعاونياً يمارس بروح الفريق. والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور أسرته ، وبذلك تقع على عاتقها مسؤولية مباشرة عن سير العملية التعليمية في المجتمع المدرسي وصولاً إلى الأهداف التربوية ، كما انها مسؤولة عن جميع الأعمال التي تتعلق بالعمل التربوي داخل المدرسة سواء أكانت أعمالاً إدارية أم فنية، ومدير المدرسة هو المسؤول مسؤولية كاملة عن جميع الممارسات الإدارية والتربوية والإشرافية داخل المدرسة وخارجها [51].

#### خامساً: مدير المدرسة كقائد تربوي:

مدير المدرسة قائد تربوي يستخدم فنون القيادة للتأثير في سلوكيات المعلمين والعاملين الآخرين معه وهو في هذا يمتلك مجموعة مهارات وقدرات اكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب وان هذه المهارات والقدرات تمكنه من التصرف القيادي ، وهو قائد بما يقوم به من أدوار إبداعية وبما يحدثه من تغييرات في البناء والتنظيم ويطور الأساليب والطرائق ويجدد الأفكار والمفاهيم ويستنبط الحلول المبتكرة ويلعب دوراً في رسم السياسة التعليمية وتنفيذها ويقوم بتحديد سير العمل وتوجيه الأنشطة في كل متكامل ومتعاون بصورة أفضل. كما ان المدير بوصفه قائداً إدارياً يمارس واجباته ومهامه على وفق الاختصاصات المحددة في اللوائح [52].



فالمدير بوصفه قائداً تربوياً من الضرورة بمكان أن يعرف ذاته وأن يستطيع تقدير وتقويم هذه الذات ويعلم المدى في وضوحها سواء له ام للآخرين وذلك لأن معرفة القائد لنفسه وقدراته وإمكاناته تساعده هذه المعرفة على النجاح في عملية زيادة فاعليته وتوسع لديه درجة الحماس في إنجاز مهامه والتفوق فيها [53].

### معايير اختيار مدير المدرسة في العراق:

- 1) أن يكون مؤهلاً تربوياً وأثبت نجاحاً في التعليم.
- 2) قد سبق له العمل بوظيفة معاون مدير المدرسة لمدة سنتين.
- 3) له خدمة فعلية لا تقل عن (7) سبع سنوات في المدينة أو (3) ثلاث سنوات في الريف.
- 4) اجتاز دورة تأهيلية في الإدارة التربوية [54].

ومما تقدم فان مدير المدرسة هو المسؤول مسؤولة كاملة عن جميع الممارسات الإدارية والتربوية داخل المدرسة وخارجها وهو في هذا يقوم بمهام كثيرة من أجل تحسين سير شؤون المدرسة.

### مهام مدير المدرسة:

في العراق حددت المادة السابعة والثلاثون من نظام المدارس الابتدائية المرقم (30) لسنة 1978 مهام أساسية لمدير المدرسة على النحو الآتي:

### أولاً المحافظة على الدوام:

المدير قدوة في مراعاة الدوام والالتزام به وعليه الحضور إلى المدرسة قبل بدء الدوام بوقت مناسب وألا يتركها إلا بعد انتهاء مسؤولياته اليومية فيها وعليه مراقبة دوام التلاميذ والمعلمين والعاملين ودراسة أسباب تغيب التلاميذ.

### ثانياً الإشراف على المدرسين وعلى سير طرق التدريس وذلك عن طريق القيام بما يأتي:

- 1) توزيع الدروس والصفوف على المعلمين بحسب قابليتهم وكفاءتهم مراعيًا بذلك مصلحة المدرسة.
- 2) تنظيم جداول الدروس الأسبوعية وجداول توزيع الحصص على المعلمين.
- 3) متابعة تطبيق المناهج المقررة.
- 4) مساعدة المعلمين في تحسين العملية التربوية.
- 5) إعداد جداول بأسماء التلاميذ لكل صف.
- 6) زيارة الصفوف للإشراف على سير طرق التدريس والإطلاع على دفاتر الخطة.
- 7)

### ثالثاً: الإشراف على الامتحانات من خلال القيام بالمهام الآتية:

- (1) متابعة تقويم المعلمين للتلاميذ خلال السنة والسعي إلى الإسهام في تطوير أساليب التقويم.
- (2) الإشراف على الامتحانات المدرسية للتأكد من حسن سيرها ودقة تنفيذ التعليمات.
- (3) إعلان مواعيد امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية، وتبليغ المعلمين والتلاميذ بهذه المواعيد قبل أسبوع من تاريخ بدئها.
- (4) إعلان نتائج امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية بالسرعة الممكنة.

### رابعاً العناية ببنية المدرسة ونظافتها:

إذ إنَّ على مدير المدرسة أن يعتني ببنية المدرسة وجميع مرافقتها ولوازمها وأثاثها، ويعتني بنظافتها وترتيبها وإدامتها وأن يتخذ الإجراءات الفورية لإصلاح ما تحتاجه.

### خامساً التقارير:

يعد مدير المدرسة في بداية كل عام دراسي تقريراً عن خطة المدرسة ونشاطاتها وعليه أن يعد في نهاية كل عام التقارير الآتية:

- (1) تقرير عن كل معلم يتضمن نشاطه وفعالياته.
- (2) تقرير عن بنية المدرسة.
- (3) الجداول والإحصاء التي يتطلبها قانون التعليم الإلزامي.

### سادساً المراسلات:

يشرف مدير المدرسة على حفظ الكتب الرسمية الصادرة والواردة والوثائق في ملفات خاصة وفق تواريخها.

### سابعاً السجلات المدرسية:

- (1) سجلات الطلبة
- (2) سجلات الإدارة
- (3) سجلات الحسابات
- (4) السجلات الأخرى [55].

## 2. منهجية البحث وإجراءاته

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

### • أولاً منهج البحث

اتباع الباحث منهج البحث الوصفي لأنه ينطبق على مناهج بحثه، فالبحث وفق هذا المنهج (الوصفي) والذي يعني استقصاء ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، وهذا ما يقوم به الباحث في مناهج بحثه من جمع المعلومات والحقائق عن المهارات التطويرية لمدراء المدارس المتوسطة.

### • ثانياً مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات أربع مدارس متوسطة للبنين والبنات في قاطع الحرية التابع الى مديرية تربية بغداد / الكرخ الثالثة للعام الدراسي 2018- 2019 حيث بلغ عدد الذكور (59) مدرس بينما بلغ عدد الإناث (70) مدرسة، يمثلون بذلك مجتمع البحث والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) مجتمع البحث موزع حسب المدارس والجنس ونسبته المئوية

ت	المدارس	العدد	المجموع	النسبة المئوية
1	متوسطة الوائلي للبنين	27	129	٪100
2	متوسطة أبي ذر الغفاري للبنين	32		
3	متوسطة خديجة الكبرى للبنات	47		
4	متوسطة القبس للبنات	23		

### • ثالثاً: عينة البحث

وتعرف العينة على أنها نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث والدراسة، وقد اعتمد الباحث اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث من المدرسين والمدرسات في قاطع الحرية، لذلك فقد بلغت عينة البحث نصف المجتمع بواقع (80٪) حيث كان عدد الذكور (46) مدرس بينما بلغ عدد الإناث (55) مدرسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) عينة البحث موزع حسب المدارس والجنس

ت	المدارس	العدد	المجموع	النسبة المئوية
1	متوسطة الوائلي للبنين	21	101	٪80
2	متوسطة أبي ذر الغفاري للبنين	25		
3	متوسطة خديجة الكبرى للبنات	37		
4	متوسطة القبس للبنات	18		

### رابعاً تصميم أداة البحث:

**مقياس البحث:** لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي المتمثلة بقياس (المهارات التطويرية لمدرّاء المدارس المتوسطة) ومن خلال الإطار النظري للبحث وخبرة الباحث في المجال التربوي قام الباحث بإعداد أداة البحث وذلك بوضع فقرات على شكل استبانة بصيغة الاسئلة تكونت من (46) فقرة لعرضها على عينة البحث من اجل الاجابة عليها، أما بدائل الاجابة كانت (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يؤديها) وبدائل المقياس هي (1، 2، 3، 4، 5).

**ثبات المقياس:** للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الثبات لعينة عشوائية وعددها (26) مدرس ومدرسة من عينة التطبيق، حيث تم تطبيق المقياس على أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على إجراء الاختبار الاول فقد تم إعادة تطبيق المقياس من قبل الباحث مرة ثانية على عدد من أفراد العينة، ثم صححت أجابتهم وباستعمال معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيقين (1) و(2) للمقياس قد بلغ معامل الثبات لمقياس (0,88) وتعد هذا القيمة مقبولة.

**التطبيق النهائي للمقياس:** بعد استكمال اجراءات المقياس والتأكد من صدقه وثباته قام الباحث بتطبيق أداة البحث بصورته النهائية والملحق رقم (1) يوضح ذلك، وقد تم تطبيق أداة البحث على عينة الدراسة البالغة (101) مدرس ومدرسة من المدارس المتوسطة في قاطع الحرية التابع الى مديرية تربية بغداد /الكرخ الثالثة، وقد قام الباحث بتوضيح طريقة الاجابة على المقياس لإفراد العينة حيث استغرقت فترة التطبيق من 2019/2/13 الى 2019/ 2 /25.

**خامساً الوسائل الاحصائية:** لغرض تحقيق اهداف البحث فقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss) للعمليات الاحصائية الآتية:

(1) الاختبار التائي . (2) الانحراف المعياري. (3) الوسط الحسابي. (4) معامل ارتباط بيرسون.

### 3. عرض النتائج وتفسيرها

لقد تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي على وفق أهدافه المرسومة، ومناقشة تلك النتائج وتفسيرها، ومن ثم الخروج بتوصيات ومقترحات في ضوء تلك النتائج، وكما يأتي:

429 (أولاً) قياس مستوى المهارات التطويرية: تحقيقاً للهدف الأول، فقد جمعت البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق مقياس المهارات التطويرية بصورته النهائية على عينة قوامها (101) مدرس ومدرسة ، اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية ذات الاختيار المتساوي ، وتم إيجاد المتوسط الحسابي

الذي بلغ (147.396) وبانحراف معياري مقداره (40.377) ، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ظهر أن القيمة التائية المتحققة تساوي (13.788) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (100) وبالبالغة (1.96) ، ظهر أن القيمة المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية ، وهذا يدل على أن مدراء المدارس لديهم مهارات تطويرية والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس المهارات التطويرية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
101	147.396	40.377	100	13.788	1.96	0.05	دالة

(ثانياً) التعرف على الفرق في المهارات التطويرية وفق متغير الجنس: لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة وفق متغير الجنس حيث بلغ وسط الذكور (179,543) وبانحراف (23,971) بينما بلغ وسط الإناث (120,509) وبانحراف (30,391) على مقياس القيادة وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وقد ظهرت القيمة التائية (10,683) المحسوبة وهي أعلى من الجدولية (1,96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور و الاناث في مقياس المهارات التطويرية ولصالح الذكور والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4) المتوسط والانحراف والقيمة التائية والجدولية وفقاً لمتغير الجنس على مقياس المهارات التطويرية

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المهارات التطويرية
		الجدولية	المحسوبة					
داله	0.05	1,96	10,683	23,971	179,543	46	ذكور	
				30,391	120,509	55	إناث	

#### 4. الاستنتاجات

ان مدراء المدارس المتوسطة لديهم مهارات تطويرية وهذا بحسب ما دلت عليه نتائج البحث، توجد فروق ذات دلالة احصائية في المهارات التطويرية للمدراء بالنسبة لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

#### 5. التوصيات:

وضع نظام يكفل المتابعة المستمرة لتأكد من كفاءة المديرين والمديرات لمهاراتهم الذاتية، والفنية، والإنسانية، والذهنية، تشجيع مديري المدارس على الالتحاق بجميع البرامج والندوات التدريبية بغض النظر عن سنوات الخدمة والخبرة من أجل تجديد وتطوير خبراتهم في مجال الإدارة المدرسية.



## المقترحات

إجراء دراسات ميدانية تعتمد أسلوب بناء البرامج التدريبية في مجالات العمل الإداري المدرسي، إجراء المزيد من الدراسات حول واقع الإدارة المدرسية وخاصة في مجال المهارات الإدارية والتربوية لمدراء المدارس.

## References

- [1] International Labour Organization. (2016). Occupational Safety and Health Management System: An applied and training guide for medium and large companies. ISBN 978-92-2-128409-3 (web pdf). [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)
- [2] Abul Fadl, Abdel Shafi Mohamed Aboul Enein. (1981). < القيادة الإدارية في الإسلام >. World Institute of Islamic Thought, Institute Library, 1st Floor, Cairo. <https://books.google.iq/books?id=zzfwDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar#v=onepage&q&f=false>.
- [3] Saleh, Anwar Ali. (1990). < المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين >. Unpublished Master Thesis, University of Baghdad, College of Education, Baghdad.
- [4] Abdin, Mohamed Abdelkader. (2001). < الادارة المدرسية الحديثة >. Amman: Dar Al Shorouk for Publishing & Distribution. <http://jericho.noursoft.com/records/1/3695.aspx>
- [5] Bandari, Mohammed Suleiman. Adnan Sheikh Yusuf Alatoom. (2002). < طبيعة العلاقات الشخصية بين >. Journal of Educational and Psychological Sciences, 3. <https://www.abhathna.com/?q=node/16317>
- [6] Shehab, Shahrazad Muhammad. (2012). < القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة >. Journal of Educational Studies, 11, Iraq. <https://download-learning-pdf-ebooks.com/31286-redirect>
- [7] Ibrahim, Marwan Abdul Majeed. (2000). < الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية >. Dar Al Fikr for Printing and Publishing, Amman, Jordan. <https://www.daralfiker.com/node/6437>
- [8] Ministry of Education. (1994). Draft educational development plan for the years (1994/1995 - 2005/2006) Twenty educational conference for the period (28-29 August 1994). Ministry of Education Press, No. 1, Baghdad, Iraq.
- [9] Mohammed, Abdul Latif Mahmoud. (1995). < التعليم ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي وتغيرات >. Helwan University, Faculty of Education, 1, 1.



- [10] Al-Manasrah, Mahmoud Mohammad Rashad. (2000). The efficiency degree of training Principals Program in the view of Secondary government schools' principals in Hebron District. Thesis, AL-Quds University. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/4513?show=full>
- [11] Abdeen, Mohamed Abdel Kader. (2002). < تقويم برامج تدريب مديري المدارس الحكومية كما يراه المديرين >. Al-Zaytoonah Journal for Studies and Scientific Research, Amman, Jordan, 1, 2. <http://lib1.qsm.ac.il/articles/articles/3abden-taqwem%20bramej.pdf>
- [12] Hill, M. (2003). Dictionary of physics. Estados Unidos: McGraw-Hill. ISBN-13: 978-0071410489. <https://www.amazon.com/Dictionary-Physics-McGraw-Hill/dp/0071410481>
- [13] Gurman, G. M. (2012). Teaching the teacher-why is so important? *Journal of Clinical Monitoring and Computing*, 2(4), 245–246. Retrieved from <http://www.embase.com/search/results?subaction=viewrecord&from=export&id=L71378735>
- [14] Mak, J. Y. C. (2006). Human resources management. In *Professional Housing Management Practices in Hong Kong* (pp. 143–154). Hong Kong University Press, HKU. [https://doi.org/10.1016/0011-684X\(83\)90238-1](https://doi.org/10.1016/0011-684X(83)90238-1)
- [15] Shamaa, Khalil Mohammed Hassan. Khudair Kazem Hammoud. (2007). < نظرية المنظمة >. Al-Masirah Publishing House - Jordan. <https://iqra.ahlamontada.com/t272-topic>
- [16] Ahmed, Rehab Abdel Shafi. (1997). < فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية لتلاميذ الحلقة الثانية >. Educational Journal, Faculty of Education, Sohag, South Valley University, 12, 1. Egypt. <https://platform.almanhal.com/Files/2/115368>
- [17] Rattray, J. (2012). The Study Skills Handbook. *Nurse Education in Practice*, 12(1), e6. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2011.07.003>
- [18] Al-Sharifi, Shawqi Al-Sayed. (2000). < معجم مصطلحات العلوم التربوية >. Obeikan Library, Riyadh. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb157300119040&search=books>
- [19] Eisaa, Qasim Abbas. (2001). < تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة >. Journal of Management, Institute of Management, Sultanate of Oman, Year 23, 86. <http://ipa.gov.om/index.php/articals/view/100/510>
- [20] Saeadat, Jawdat Ahmad. Ibrahim, Abdullah Mohammed. (2001). < تنظيم المناهج وتخطيطها >. Dar Al Shorouq for Publishing & Distribution, 1st Floor, Amman, Jordan. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb90561-50876&search=books>
- [21] Aldreij, Mohammed. (2004). < تطوير المناهج الدراسية والتحويلات في المشهد التربوي المعاصر >. Ministry of Education, Sultanate of Oman. <http://www.dafatiri.com/vb/showthread.php?129044>
- [22] Iraqi laws and legislation. (1987). < نظام المدارس الابتدائية رقم (30) لسنة 1978 >. Texts of Iraqi laws and legislation from 1960 to 2011 as published in the official Iraqi facts. <http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/law/18259.html>



- [23] Hedy, F. (1979). < الإدارة العامة - منظور مقارن >. Translation (Muhammad Qasim Qariouti). Dar Al Fikr Publishing & Distribution. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb147186-108600&search=books>
- [24] Al-Mawla, Iman Abdul Muttalib. (2004). < تأثير السياسة النقدية في اداء اسواق رأس المال في مجموعة من الدول العربية للفترة بين (1994-2001) >. Master's thesis, University of Mosul, Faculty of Management and Economics.
- [25] Al-Bayaa, Mohamed Hassan. (1985). < القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة >. London: Wasit House for Studies, Publishing and Distribution. <http://www.philadelphia.edu.jo/newlibrary/2014-11-24-13-12-11/497-2014-11-13-18-31-52/56526-26471>
- [26] Madkour, M. (2016). A Linguistic Integrative Model for Enhancing College Students' English Reading Competence. *International Journal of English Linguistics*, 6(4), 60. <https://doi.org/10.5539/ijel.v6n4p60>
- [27] Al- Amayreh, Mohammed Hassan. (2015). < مبادئ الادارة المدرسية >. Dar Al - Masirah For Printing & Publishing. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb134202-94332&search=books>
- [28] Al-Yaseri, Hoda Mohsen. (2000). < بناء برنامج تدريبي في المهارات الادارية لمديري و مديرات المدارس >. (PhD thesis) Mustansiriyah University, College of Education. <http://www.iraqna-iq.com/opac2/fullrecre.php?nid=1796&hl=ara>
- [29] Abdul-Hadi, Jawdat. (2006). < الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه >. Dar Al Thaqafa for Publishing & Distribution. ISBN 13 9789975161237. <https://jamalon.com/ar/1004440.html>
- [30] Al- Taani, Hassan Ahmed. (2012). < درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الادارية من وجهة نظر المعلمين >. Damascus University Journal. 28, (2). <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/453-489.pdf>
- [31] AL-Asadi, Saeed Jassim. Ibrahim, Marwan Abdul Majeed. (2003). < الإشراف التربوي >. Amman, Jordan: Culture House and Scientific International Publishing and Distribution House. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb130767-90897&search=books>
- [32] Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and Preliminary Validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT). *Psychology*, 06(01), 75–92. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.61008>
- [33] Al-bukra, Mohammed Abdullah. (2002). < منهجية التدريب: الأسس والتطبيقات العلمية >. Arab Journal for Security Studies and Training, 34, (17). <http://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/54817>
- [34] Ahmed, Ibrahim Ahmed. (2003). < الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين >. Cairo: Arab Thought House. <http://213.6.8.28:310/records/1/3181.aspx>
- [35] Qian, M., & Clark, K. R. (2016). Game-based Learning and 21st century skills: A review of recent research. *Computers in Human Behavior*, 63, 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.023>
- Sabir, A. (2019). Development skills of middle school principals in view of their performance. *Journal Port Science Research*, 2(3), 413-437. [doi.org/10.36371/port.2018.02.3.5](https://doi.org/10.36371/port.2018.02.3.5)



[36] Al- Qaryouti, Mohammed Qasim. (3003). <دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في >. Dar Wael For Printing, Publishing & Distribution. [https://books.google.iq/books/about/.html?id=pdi4cQAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.iq/books/about/.html?id=pdi4cQAACAAJ&redir_esc=y)

[37] Al-Hayali, Saadoun Rashid. (1997). <التخطيط لبرنامج تدريبي للادارات العليا في الجامعة في ضوء الكفايات >. Mustansiriya University, College of Education, PhD thesis (Educational Administration), Baghdad, Iraq. <http://www.iraqna-iq.com/opac2/fullrecre.php?nid=4178&hl=ara>

[38] Richardson, M. (1989). *Supervised Practice*. [S.l.]: Distributed by ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED314861>

[39] W. Bruce Clark. (1994). Constructing an Integrated Model for Professional Education. *Educational Technology*, <https://www.jstor.org/stable/44428197>

[40] Iraqi laws and legislation. (2001). <معاهد التدريب النفطي>. Texts of Iraqi laws and legislation from 1960 to 2011 as published in the official Iraqi facts. <http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/law/1269.html>

[41] Malcolm, B. (1997). <التدريب الناجح للموظفين>. Translation and realization: Center for localization and programming. <http://www.asp.com.lb/books/bookpage.aspx?id=76014-36525>

[42] Attia, Abdul Qader Mohammed. (2000). <اتجاهات حديثة في التنمية>. University House for Printing and Publishing. [https://books.google.iq/books/about/.html?id=7BeAQgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.iq/books/about/.html?id=7BeAQgAACAAJ&redir_esc=y)

[43] Cano, E. V., & García, M. L. S. (2013). ICT strategies and tools for the improvement of instructional supervision. the virtual supervision. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 12(1), 77–87

[44] Al-Taani, Hassan Ahmed. (2009). <التدريب مفهومه وفعالياته- بناء البرامج التدريبية وتقويمها>. Al-Shorouq Publishing House, Amman, Jordan. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb103845-63996&search=books>

[45] Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124–142. <https://doi.org/10.1108/09578230310464648>

[46] Nabil, Gamal Ibrahim. (2007). <دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة >. Islamic University of Gaza. <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/19502>

[47] Robson, L. S., Clarke, J. A., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P. L., ... Mahood, Q. (2007, March). The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.07.003>

[48] Collinson, V. (2008). Leading by learning: New directions in the twenty-first century. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 443–460. <https://doi.org/10.1108/09578230810881992>

[49] Silman, F., & Simsek, H. (2009). A comparative case study on school management practices in two schools in the United States and Turkey. *Compare*, 39(4), 483–496. <https://doi.org/10.1080/03057920701603388>



- [50] Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- [51] Castro, M., Expósito-Casas, E., López-Martín, E., Lizasoain, L., Navarro-Asencio, E., & Gaviria, J. L. (2015, February 1). Parental involvement on student academic achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.01.002>
- [52] Mohammed, Abdul Latif Mahmoud. (2011). < تعليم ما بعد ثورة 25 يناير واستعادة قوة مصر الناعمة >. *Journal of Educational Sciences*, 19, special. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=62443>
- [53] McDonough, K. (2017). Experimental research methods. In *The Routledge Handbook of Instructed Second Language Acquisition* (pp. 562–576). Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315676968>
- [54] Al-Muzaffar, Jasim. (1990). < جوانب قانونية في العمل الاداري المدرسي >. Baghdad: Ministry of Education Press. <http://www.iraqnla-iq.com/opac/fullrecr.php?nid=95390&hl=ara>
- [55] Iraqi laws and legislation. (1978). < نظام المدارس الابتدائية رقم (30) لسنة 1978 >. Iraqi facts, issue number: 2689, date number: 25-12-1978, page number: 1542, number of pages: 11, part number: 2. <http://iraqlhd.hjc.iq/LoadLawBook.aspx?SC=090320068662874>

## ملحق (1)

### مقياس المهارات التطويرية لمدرء المدارس المتوسطة في ضوء أدائهم

زميلي المدرس ... زميلتي المدرسة ...

تحية طيبة..

يهدف البحث إلى (المهارات التطويرية لمدرء المدارس المتوسطة في ضوء أدائهم). لذا فقد أعد هذا الاستبيان الذي يتضمن مهارات القيادة الإدارية والتربوية المطلوبة لمدرء ومديرات المدارس المتوسطة ونظرا لصلتكم بالإدارة فأنتم أقدر من غيركم على تحديد مدى ادائهم لهذه المهارات. لذا يضع الباحث بين ايديكم هذا الاستبيان أملين تعاونكم الجاد من خلال اجابتم الموضوعية الدقيقة والصريحة، علماً ان الاجابة للبحث العلمي ولا يطلع عليها أحد سوى الباحث. لذا أطلب منكم الاطلاع على الفقرات التالية والى الاجابة عليها بواحد من الخيارات المتاحة وذلك بوضع اشارة (√) امام كل فقرة وتحت البديل الذي ترونه مناسباً وكما في المثال الاتي:



ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا يؤديها
1				√		

الجنس	ذكر	أنثى

الباحث

م.م علاء عبد الأمير صبر

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا يؤديها
1	يتمتع بقدرة تربوية وقيادية عالية.					
2	يسعى إلى تطوير المدرسة والاهتمام بها.					
3	يبحث على العمل الجماعي بين المدرسين.					
4	يتسم بقدرة التأثير في الآخرين.					
5	يملك القدرة على التكيف مع الآخرين.					
6	يطلع على المستجدات الحديثة في ميدان الإدارة المدرسية.					
7	لديه القدرة على اتخاذ القرارات.					
8	يتصف بثقة عالية بالنفس.					
9	ينظم الملفات والسجلات المدرسية الفنية والإدارية.					
10	لديه القدرة على التخطيط والمبادرة.					
11	يوضح الاهداف عند اتخاذ القرارات المدرسية.					
12	ينمي العلاقات الإنسانية بين المدرسين والإدارة.					
13	يحفز الكادر على التطوير والابداع.					
14	لديه إيمان بالهدف وامكانية تحقيقه.					
15	يخطط مهام المدرسة لأمد طويل.					
16	يدرك ميول واتجاهات الكادر التدريسي.					
17	يستثمر جميع الامكانيات لتنفيذ الخطة المدرسية بنجاح.					
18	يأتي بالجديد في مجال عمله.					
19	يبحث عن الطرائق الحديثة في تنفيذ المناهج الدراسية.					
20	يحسن التعامل مع الجميع.					

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	لا يؤديها
21	يجيد إدارة الموارد المادية والبشرية.					
22	يسهم في تنمية وتطوير البرنامج التعليمي المدرسة.					



				يستبعد تضييع الوقت الرسمي في الامور الشخصية	23
				يرتب الاعمال التي ينجزها حسب اولويتها	24
				يوزع العمل المدرسي طبقا لميول المدرسين واستعداداتهم.	25
				يتابع المستوى العلمي لجميع الطلبة.	26
				يناقش نتائج التقويم مع الطلبة واشعار اولياء امورهم بذلك.	27
				يهتم برعاية الطلبة الموهوبين وتنمية موهبتهم.	28
				يستعين بذوي الكفاءات العلمية والفنية.	29
				يهتم بتنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	30
				يتابع بجدية تنفيذ قرارات وتوجيهات مجلس الاء والمدرسين.	31
				توضيح اهداف المدرسة وخططها للمجتمع المحلي.	32
				يحدد احتياجات الكادر المهنية.	33
				يحث المدرسين على استخدام الوسائل الإيضاحية.	34
				يرشح المدرسين بشكل دوري للدورات التدريبية.	35
				يبصر المدرسين المبتدئين بعملهم.	36
				يشيد بالمدرسين ذوو الكفاءة والتميزين.	37
				تعزير العمل عند المدرسين بموجب قواعد المهنة وأخلاقياتها.	38
				يشجع المدرسين على مواكبة الجديد في ميدان التعليم.	39
				يتابع تنفيذ المناهج الدراسية وفق توقيت معين.	40
				يبحث عن الطرق المناسبة لتطوير المنهج.	41
				يتابع فعالية الانشطة الصفية واللصافية.	42
				يعمل على توظيف المكتبة المدرسية لخدمة المدرسين والطلبة.	43
				يتلافى سلبيات واخطاء تنفيذ المنهج.	44
				توجيه المدرسين إلى ضرورة الاهتمام بالجانب التطبيقي للمنهج.	45
				تشجيع المدرسين على تقديم الآراء والاقتراحات حول المناهج.	46