

مستوى الكفايات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية والاهلية (دراسة مقارنة)

م.د. علي عطيه عذاب

مشرف إداري/المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة / الثانية

The level of administrative competencies of principals and principals of public (A comparative study) and private primary schools

Dr. Ali Attieh Adab / Administrative Supervisor

Directorate General of Baghdad Education Rusafa / Second

drali9811@gmail.com

:Abstract

The concept of competence of the principal of the public and private elementary school is the criterion by which the principal can direct the human element of teachers and students and the taking into account the financial and material ability to use human resources towards activities aspects and information available to develop and continue effectively. In the achievement of the and the current research aims to: Conduct a goals of the community that created the school comparative study on the level of administrative efficiency among principals and principals of public and private schools from the point of view of teachers and teachers.

The researcher used the questionnaire as a means of collecting information. The statistical and T-test Pearson correlation coefficient arithmetic methods were used by the researcher (percentage The results showed that principals and TEST for two independent samples) for one sample principals of private primary schools enjoy a good level of administrative competence. There are no statistically significant differences among the members of the research sample (principals and principals of public and private primary schools) in the level of administrative competence. elementary schools. principals principals administrative competencies

الملخص:

إن مفهوم الكفاءة لدى مدير المدرسة الابتدائية الحكومية والأهلية هو المعيار الذي يتمكن من خلاله مدير المدرسة من توجيه العنصر البشري من المعلمين والتلاميذ والقدرة في استخدام الموارد البشرية باتجاه الأنشطة مع مراعاة الجوانب المالية والمادية والمعلومات المتاحة نحو التطور والاستمرار بشكل فاعل، وهذا يحقق مخرجات ذات مستويات مؤهلة يمكنها في تحقيق أهداف المجتمع الذي أوجد المدرسة، ويهدف البحث الحالي الى إجراء دراسة مقارنة في مستوى الكفاءة الادارية بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية والاهلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تكونت عينة البحث من (٦٠) معلماً ومعلمة في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/ الثانية، واستخدم الباحث الإستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، اما الوسائل الاحصائية والحسابية فقد استخدم الباحث (النسبة المئوية، معامل ارتباط بيرسون، الاختبار التائي لعينة واحدة، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين)، أظهرت النتائج ان مديري ومديرات المدارس الابتدائية الاهلية يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة الادارية. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة البحث (مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية والاهلية) في مستوى الكفاءة الادارية.

الكلمات المفتاحية: (الكفايات الادارية، مديري ومديرات، المدارس الابتدائية).

الفصل الاول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

حظيت الإدارة المدرسية في العقود الأخيرة باهتمام بالغ في مختلف دول العالم سواء المتقدمة منها او النامية، وقد تجسد هذا الاهتمام بالمجالات الإصلاحية والتطويرية التي قامت في هذا المجال، والتي استهدفت تطوير عملية الإدارة المدرسية وتحديثها لتحسين مردوداتها على العملية التربوية.

(السامرائي، ٢٠٠٠، ص٣)

إنَّ الكفاءة المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية تعد هنا صمام الأمان الذي ينبغي عليه مسك زمام الأمور، وعلى الرغم من جسامته وأهمية الجهد الإداري والدور الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية، ألا انه في الوقت الحالي أسندت الإدارة الى مدرء قد لا يملكون القدر الكافي من الكفاءة على اداء المهمات الموكلة اليهم سواء كان في المدارس الحكومية او المدارس الأهلية، إذ تم الاختيار بطرق لا تعتمد على المنهج العلمي الصحيح متمثلة بالطريقة الرتيبة، اذ تعتمد الأقدمية دون الالتفات الى مدى توافر المؤهلات والمميزات او عن طريق المحسوبية او المجاملات ونحوها، لتقدم من هو اقل كفاءة على اصحاب الكفاءة العالية وابعادهم عن استحقاقهم لتولي هذا المنصب (مطاوع، ١٩٨٤، ص٢٠).

إنَّ غياب مفهوم الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية سواء اكانت الحكومية او الاهلية يرتبط بشكل مباشر مع غياب المهنية العلمية في الأداء الوظيفي، حيث ان طبيعة دور مدرء المدارس الابتدائية ومستوى كفاءتهم الإدارية تعد من العوامل الأساسية في تتميتها وتمكينها من تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى وزارة التربية جاهدة الى تحقيقها، ويتولى مدرء المدارس الابتدائية أعمالاً إدارية شأنهم في ذلك شأن اية إدارة أخرى فضلاً عن طبيعة العمل العلمي والتربوي، ورغم أنهم يقومون بعمليات إدارية مثل (التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال وصناعة القرار واتخاذ العلاقات الانسانية والتقييم)، وهذه كلها تتطلب حنكة إدارية ودرجة عالية من الكفاءة(السامرائي، ٢٠١٠، ص١٤).

وتكمن مشكلة البحث الحالي في السؤال الاتي:

ما مستوى الكفايات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية والاهلية ؟

أهمية البحث:

إنَّ للتربية أثر مهم وجوهري في عملية التقدم التي يشهدها أي بلد، وفي كافة المجالات، وهي المنهل الرئيس الذي يرفد العلوم المختلفة بكافة مقومات التقدم والرقي، وذلك لأنها تعنى بتنمية المجتمعات عن طريق الانسان الذي يعد بطبيعته من اثن الموارد، فالتربية عملية منظمة وهادفة واداة فاعلة في اعداد الانسان المؤهل للحياة، وذلك من خلال ترميتها لشخصية الفرد من جميع جوانبها وتعديل سلوكه بما يحقق خدمة الفرد من جميع الجوانب، لذا فان تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يتوقف الى حد كبير على فاعلية الادارة التربوية وكفاءتها في التوصل الى الأهداف المرسومة لها باستخدام افضل الطرق واقل التكاليف من الجهد والوقت والمال، ليتم من خلالها قيادة العملية التربوية وتوجيه انشطتها نحو تحقيق الاهداف المرسومة لها، وبذلك فهي المسؤولة عن النجاح او الإخفاق الذي تواجهه المؤسسات التربوية (مطوع، ١٩٨٤، ص ٢٠).

وقد اتضح ان التقدم في البلدان النامية لا يتم الا عندما تكون الادارة قادرة على ان تصنع اساساً للبناء الصحيح ثم تتطور الى مستوى أعلى وأكثر تقدماً بالتخصص الدقيق تزامناً مع ما يحصل في العلوم الاخرى، وربما ان الادارة المدرسية واحدة من العلوم الحديثة التي انبثقت من الادارة العامة، فقد أخذت بالتطور والتحديث والتغيير عن طريق مساهمات العلماء والإداريين والمنظرين، مما أدى الى ظهور مجموعة من النظريات الادارية المختلفة التي ساهمت بشكل فاعل ومؤثر في قطاع التربية والتعليم وهو القطاع الذي يعد العامل الرئيسي الذي تنطلق منه العلوم الاخرى داخل المجتمع سواء اكانت اجتماعية ام اقتصادية ام ثقافية. (عطوي، ٢٠٠١، ص ١٧) ويرى منعم (٢٠٠٦)، ان هناك علاقة بين الكفايات والادوار، أي كلما تحققت الكفايات بدرجة عالية من الدقة كلما أدى ذلك الى أداء الادوار بشكل ايجابي وفعال، وهذا يعني اذا ما اردنا لمدارسنا ان تتفوق في كل الجوانب والوصول الى الاهداف المطلوبة بنجاح وبوقت قياسي، فيجب على اداراتها ان تكون واعية لكفاياتها الادارية، وان يؤديها مدير المدرسة بإتقان عالٍ، وبما يتوافق مع مهامه الملقاة على عاتقه (منعم، ٢٠٠٦، ص ٩٨).

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي الى: إجراء مقارنة في مستوى الكفاءة الإدارية بين مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على المحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: دراسة مقارنة في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية والمدارس الأهلية.
- الحدود البشرية: المعلمين والمعلمات.
- الحدود المكانية: المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد / الرصافة الثانية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

تحديد المصطلحات:

١- الكفاءة الإدارية:

أ- الكفاءة:

عرّفها (RILEY): بأنها معارف ومهارات وقدرات لبلوغ مستوى مقبول في الإعداد.

(RILEY.1979. P-79)

(

عرفها جميل والقيسي: بأنها مهارات ومعارف واتجاهات ضرورية لجعل التعليم فعالاً.

(جميل والقيسي، ١٩٨٠، ٥)

عرفها (حجي): بأنها من يمتلك القدرة على الأداء الوظيفي والنمو بطريقة خاصة كما أنه المؤهل او المناسب قانوناً (حجي، ٣٨٦، ٢٠٠٠).

ب - الإدارة:

- عرفها فردريك تايلور: بأنها التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

(النوري، ١٩٩١، ص٣٧)

ج - الكفاءة الإدارية:

عرفت الكفاءة الإدارية بأنها (امتلاك الفرد للكفايات الإدارية لأداء عمل معين لتحقيق مستوى مقبول من الأداء)

(Ston، 1981: p، 122)

التعريف الإجرائي:

هي القدرة على القيام بالمهام المتعلقة بوظيفة مدير المدرسة الابتدائية متمثلة بالمهارات التي تضمنها الاختبار وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية، التقويم) التي تمكنه من اداء عمله وممارسة انشطته بدرجة عالية من الأتقان وبمستوى جيد جدا او أعلى من ذلك حسب مواصفات الاختيار المستخدم في البحث.

مدير المدرسة:

عرّفته وزارة التربية: هو احد اعضاء الهيئة التعليمية الذي تعهد اليه ادارة المدرسة ويفضل أن يكون له مدة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس ليكشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن قابليته للإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاونا".

التعريف الاجرائي:

هو الشخص الذي يمتلك القوة الإدارية الفعالة لخلق المناخ الملائم الذي يحفز المعلمين على العمل والاداء والدقة في تحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الادارية المناسبة لتحقيق اهداف المدرسة في الوقت المناسب.

المدرسة الابتدائية الاهلية:**التعريف الاجرائي:**

هي المدرسة التي يتولى انشائها وتمويلها اشخاص خولهم القانون بموجب ضوابط، وتعمل بإشراف ومتابعة وزارة التربية من خلال المديرية العامة للتربية في المحافظات بحسب الموقع الجغرافي لتلك المدرسة ويكون تعيين ملاكها عن طريق ادارة المدرسة بموجب عقد.

الفصل الثاني**إطار نظري - دراسات سابقة****أهمية الإدارة للمدرسة:**

مما لا شك فيه ان ادارة المدرسة تتطلب قيام علاقات معينة محددة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة وبين كل من له صلة بالمدرسة ويتوقف نوع هذه العلاقة على شخصية مدير المدرسة بالدرجة الأولى ثم على الأفراد العاملين داخل المدرسة، ومدى إحساس كل منهم بالمسؤولية فضلاً عن مستوى وعي العائلة في المجتمع المحيطة بالمدرسة وكل من لديه علاقة بالمدرسة، وعلى الرغم من ان مسؤولية نجاح المدرسة لا تنحصر في كفاءة المدير بل هي مسؤولية جميع العاملين، الا ان الواقع والدراسات والأبحاث والآراء تشير الى ان مدير المدرسة هو الحجر الأساس في عمليتي النجاح والفشل حيث ان أسلوبه الإداري يترك الأثر الحاسم في التأثير على سلوك العاملين وخلق جو مدرسي فعال وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، لذا فإن المدرسة تحتاج الى مدير على مستوى عال من الكفاءة الإدارية وان جميع مسؤوليات المدير الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والمراقبة والتنسيق واتخاذ القرارات وغيرها من الأعمال سوف تبوء بالفشل اذا لم يكن هناك تعاون ملموس بين الأفراد العاملين في المدرسة (احمد، ٢٠٠٢، ص ٨٧).

فبالنسبة للتربية الحديثة فإنها وجدت من الضروري ان يخصص للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين المعلمين كل في تخصصه، ويضع البرامج التربوية والثقافية للتلاميذ ويراقب سير العمل بدقة للمدرسة والبيئة المحيطة بها كما بدأوا يطالبون بإحاطته بمواد معينة مثل الإحصاء وبرامج الحاسوب المتطورة والإحاطة بعلم النفس الاجتماعي والإداري والمحاسبة ودراسة لغة أجنبية هذا الى جانب المادة ومعرفة باستخدام التقنيات الإدارية الحديثة التي تحتاج الى إعداد وتدريب عالٍ المستوى كما ان هناك بعض المواد التي ينبغي ان يدرسها لأنها على صلة بعملها الإداري التربوي منها:

- مبادئ الإدارة العامة.
- مبادئ الإدارة المدرسية.
- مبادئ الإدارة التعليمية.
- نظم التعليم.
- تاريخ وتطور التربية.

- فلسفة التعليم.

- التوجيه والإرشاد التربوي والنفسي.

- العلاقات الإنسانية.

- علم النفس الإداري والاجتماعي.

- التخطيط التربوي.

- دراسة القوانين المالية (البهواشي، ٢٠٠٦، ص ٧٥)

وبذلك يبدو الإداري قائداً لأنه يبذل الجهد والعمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحاً بهم جميعاً وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة متعاونة (أحمد، ٢٠٠٢، ص ٩٧)

أهداف الإدارة المدرسية:

١- السعي للوصول الى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

٢- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً واجتماعياً.

٣- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

٤- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية العليا المسؤولة عن التعليم.

٥- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً مما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

(الدويك وتيسير، ٢٠٠٥، ص ٨٠)

خصائص الإدارة المدرسية:

١- إنّ تكون إدارة متطورة، أي انها تواكب التطورات الحديثة في مجال الإدارة.

٢- المدرسية على المستويين الداخلي والخارجي العربي والعالمي مما يتناسب وطبيعة المجتمع.

٣- إنّ تتسم بالمرونة وان لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما ينبغي ان تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

٤- إنّ تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالأستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية الموجودة داخل المدرسة (الطويل، ١٩٩٩، ص ٨٩).

المهارات الإدارية اللازمة:

١. المهارات التصورية

ويقصد بها مدى كفاءة الفرد على ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات والتوصل الى حلول لها وتحليل المواقف الى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة وربط الأسباب بالمسببات.

والقيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة الكلية لا الجزئية للتربية وارتباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل وتساعد هذه المهارة القائد التربوي في تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقعه للأمر المستقبلية ويمكن ان تكتسب القيادة الإدارية هذه المهارة من خلال الحلقات الدراسية (الشلعوط، ٢٠٠٢، ص ٦٤).

٢. المهارات الفنية:

يقصد بها مدى كفاءة مدير المدرسة في استخدام الأساليب والطرائق الفنية اثناء ممارسته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدرا معيناً من المعارف والحقائق العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك العديد من الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وتتطلب مثل هذا النوع من المهارات منها (التخطيط للعملية التعليمية، وضع نظام جيد للاتصال، تفويض السلطة، توزيع الواجبات والمهام)، وتنمية هذه المهارات تعتمد على قناعة المدير بمبدأ التعليم الذاتي فيحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار، ويطلع على كل جديد في ميدان الإدارة كذلك ينبغي على السلطات التعليمية إعداد دورات تدريبية تهدف الى اكتساب مثل هذه المهارات.

(الشلعوط،

وفريز، ٢٠٠٢، ص ٦٦)

٣. المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتكامل ومتعاون من العاملين يقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل. وتبنى المهارات الإنسانية على:

أ- احترام الشخصية الإنسانية ودفعها الى العمل.

ب- استخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين لا أسلوب القهر والإرهاب.

وتتنوع المهارات التي يضطلع بها مدير المدرسة الابتدائية حيث نرى بأن حجي في كتابه الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية قد حدد لمدير المدرسة المهام الآتية:

- كمخطط للعمل التعليمي.

- كمنظم.

- كمشرف تربوي متعلم.

- تنمية العلاقات الإنسانية.

- العمل مع جماعات مختلفة (تلاميذ، معلمين، اولياء امور، مجتمع).

- ربط المدرسة بالبيئة.

- كمسؤول عن النواحي الإدارية والمالية.

- كمقوم للعمل المدرسي.

وهذه المهام ينبغي ان تدار جميعها بالكفايات اللازمة لتنفيذها (عياصرة، ٢٠٠٦، ص٧٤).

ويرى الباحث انه لا يشترط ان تتوافر كل هذه المتطلبات دفعة واحدة في كفاءة وسلوك مدير المدرسة ولكن على الأقل الوعي بها والأخذ بأكبر قدر ممكن منها.

يمكن ان نطلق على ادارة المدرسة بانها كفاءة متميزة ومثالية اذا تحقق ما يأتي:

- ١- تحقيق الأهداف المرسومة او المنشودة بمعدلات عالية عن الآخرين.
- ٢- جو تعاوني بين جميع منتسبي المدرسة.
- ٣- قدرات إبداعية من إدارة المدرسة بجميع عاملها سواء مدير المدرسة او وكلائها او معلمها او تلاميذها.
- ٤- أستغلال مثالي لإمكانات المدرسة المتاحة والعمل على تطويرها.
- ٥- نظافة المدرسة من عاملها ومنسوبيها بمعنى ان تلاميذ المدرسة لديهم الإمكانيات السلوكية الهادفة للتخلص من النفايات وبقية الفضلات في أماكنها المخصصة لها.
- ٦- تحصيل تلاميذ المدرسة في تقدم وتحسين متواصل بمعنى نسب التلاميذ الممتازين ترتفع باستمرار والضعاف ايضاً تقل باستمرار. (عياصرة، ٢٠٠٦، ص٦٤).

الدراسات السابقة:

نظراً للأهمية المتميزة التي تحظى بها كفاءات مدير المدرسة الابتدائية الحكومية او الأهلية في تحقيق العملية التربوية لأهدافها، أرتأى الباحث عرض الدراسات القريبة من موضوع بحثه في جانب او اكثر. إن الإطلاع على الدراسات السابقة وخاصة تلك التي تناولت كفاءة مدير المدرسة يعد غاية في الأهمية للدراسة الحالية بهدف الاستفادة من منهجياتها، وأساليب معالجتها للبيانات او النتائج التي توصلت اليها والتوصيات والمقترحات التي تمخضت عنها ومقارنتها مع ما توصل اليه البحث الحالي من نتائج.

١- دراسة الصعوب (١٩٩٨):

أجريت الدراسة في الأردن، وهدفت الدراسة الى معرفة مدى فهم مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم ومهاراتهم، وتطبيقهم لها في مجال عملهم في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد الموازنة، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتألفت الأداة من (١٣٣) فقرة اما عينة البحث فقد تألفت من (٤٨) مديراً و(٤٢) مديرة تم اختيارهم بصورة عشوائية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

١- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الفهم والتطبيق في جميع مجالات العمل ما عدا مجالي التنسيق وإعداد الموازنة.

٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم وتطبيق المديرين والمديرات من ذوي الخبرة الإدارية الأكثر في جميع مجالات العمل دون استثناء، في حين ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فهم وتطبيق

المديرين والمديرات من ذوي الخبرة الاقل في أربع كفايات، هي (التوجيه، التنسيق، الرقابة، إعداد الموازنة) في حين ان هناك فروقا في كفايتين فقط، وهما (التخطيط والتنظيم).

٣- ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين فهم وتطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية لمهامهم الادارية في مجمل كفايات العمل وعلى مستوى كل مجال فرعي وكان الفرق لصالح الفهم. (الصعوب، ١٩٩٨، ص ٦٤)

٢- دراسة نوري (٢٠٠٦):

شملت عينة البحث (٢٠٥) تدريسياً وتربوية من كليات الجامعة المستنصرية، وتوصلت الدراسة الى إعداد قائمة بالكفايات الادارية اللازمة لعمداء كليات الجامعة المستنصرية تضمنت (٩٣) كفاية موزعة على ثمانية مجالات هي (القيادة - التنظيم الاداري - التخطيط التربوي - اتخاذ القرار - العلاقات الانسانية - الاتصال الاداري الفعال - النمو المهني وتطوير العاملين - التوجه التربوي) (نوري، ٢٠٠٦، ص ٢٧).
الدراسات الأجنبية:

١- دراسة هاريسون Harrison (١٩٩٣):

(العناصر الأساسية المؤثرة إعداد المدير الكفاء)

(جرت في مدينة تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية) حيث هدفت الدراسة الى معرفة العناصر الأساسية المؤثرة في اعداد المدير الكفاء، وقد استخدم الباحث الإستبانة أداة لبحثه، حيث تألفت عينة البحث من (١٤٩) مديراً من مديري المدارس الثانوية وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إنَّ الكفاءة المعرفية وكفاءات العمليات الإدارية الأساسية تعد كفايات مهمة في مناهج التدريب وكذلك كفاءات العلاقات الإنسانية، الكفاءات الأساسية تمثلت في الكفاءات القيادية والعلاقات الاجتماعية، وكفاية الاتصال الإداري ويجب الأخذ بالجوانب النظرية، وربطها بالجانب العملي التطبيقي عند إعداد المناهج التدريبية (Harrison, 1993).

٢- دراسة Ruoss (١٩٩٣):

(الكفايات الأساسية اللازمة لمديري المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في جامعة فرجينيا في الولايات

المتحدة الأمريكية).

هدفت الدراسة الى التوصل لإعداد قائمة من الكفايات الأساسية التي يمكن استخدامها في منهاج الإدارة التربوية والتي تفي على نحو خاص بمتطلبات الإدارة التربوية في المدارس الثانوية، وتألفت عينة البحث من (٢٦٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- التوصل الى (٢٨) كفاية خاصة بمديري المدارس الثانوية بسبب الاهتمام بمناهج اعداد القادة التربويين الذين يتولون إدارات المدارس وتضمينها الكفايات سابقة الذكر.

- ركزت الدراسة على متطلبات مديري المدارس في مراحل النمو المهني، والتي تؤثر على نحو مباشر على عملهم الإداري (Ruoss, 1993).

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. الاستفادة من التصاميم التجريبية واختيار ما يلاءم الدراسة الحالية.
٢. الاستفادة من إجراءات التكافؤ التي تضمنتها الدراسات السابقة واختيار ما يلاءم عينة البحث.
٣. الاستفادة من أسلوب بناء الاختبارات ومعرفة كيفية صياغة فقرات الاختبار.
٤. التعرف إلى الوسائل الإحصائية واختيار ما يناسب إجراءات البحث الحالي.
٥. الاستفادة من نتائج تلك الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهج البحث وإجراءاته بدءاً بتحديد منهج البحث ومجمعه واختيار العينة المناسبة والأداة المستخدمة في قياس (الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية) والوسائل الإحصائية والحسابية المناسبة في معالجة نتائج البحث، وفي ما يأتي استعراض لهذه الإجراءات.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي كونه يكشف عن مستوى الكفاءة الادارية بين مديري المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث الحالي من (٢٨٠) معلماً ومعلمة في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الرصافة / الثانية للعام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ كما موضح في جدول (١):

جدول (١) افراد مجتمع البحث

المجموع	معلمة	معلم	المديرية
٢٨٠	١٣٦	١٤٤	الرصافة / الثانية

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية إذ بلغ عدد أفرادها (٦٠) معلماً ومعلمة في مدارس المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الرصافة / الثانية. بواقع (٣٠) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية الحكومية و(٣٠) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية الأهلية.

جدول (٢) افراد عينة البحث

المجموع	المدارس الاهلية	المدارس الحكومية	المديرية
---------	-----------------	------------------	----------

	معلمة	معلم	معلمة	معلم	
٦٠	١٥	١٥	١٥	١٥	الرصافة/الثانية

تصميم أداة البحث:

لغرض تحقيق هدف البحث المتمثل بقياس الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والأهلية قام الباحث ببناء مقياس الكفاءة الادارية إذ تكوّن المقياس من (٩١) فقرة وبدائل الإجابة (تمارسها بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، بسيطة، بسيطة جداً) وأعطيت الأوزان التالية (١,٢,٣,٤,٥) ودرجة الحياد أو المتوسط الفرضي بلغت (٢٧٣).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث اعتمد الباحث الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات المقياس بصيغتها الأولية، ملحق (١) على مجموعة من الخبراء المحكمين المختصين في الإدارة التربوية إذ بلغ عددهم (٥) محكمين، (ملحق ٢) للحكم على صلاحية الفقرات، وقد عدّ الباحث موافقة المحكمين على الإستبانة بدرجة (٨٠%) فاكتر دلالة على الصدق، وبعد استعادة الأداة من المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتحليلها، تبين بأن فقرات المقياس جميعها حصلت على أكثر من نسبة الموافقة ليكون المقياس بصورته النهائية المكونة من (٩١) فقرة، ملحق (٣).

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيقها على عينة بلغت (٢٠) معلماً ومعلمة وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات التطبيق الأول والثاني وبفاصل زمني أسبوعين إذ بلغ معامل الثبات (٨٥%) وهو مؤشر جيد على ثبات المقياس (البياتي واثناسيوس، ١٩٧٩، ص ١٨١).

وصف المقياس:

يتكون المقياس بصيغته النهائية من (٩١) فقرة وكانت الدرجة العليا (٤٥٥) درجة والدرجة الدنيا (٩١) درجة، اما المتوسط الفرضي (الحياد) بلغ (٢٧٣) درجة واعتمد الباحث المقياس الخماسي وبدائل الإجابة كما موضح في جدول (٣):

جدول (٣) المقياس الخماسي وبدائل الإجابة

يمارسها بدرجة				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جداً
٥	٤	٣	٢	١

التطبيق النهائي للمقياس:

قام الباحث بتطبيق المقياس بعد التأكد من صدقه وثباته على عينة البحث الأساسية التي بلغت (٦٠) معلما ومعلمة، وقد تم توزيع الإستبانة واسترجاعها من قبل الباحث.

الوسائل الإحصائية:

استعمل الباحثة البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج البيانات المطلوبة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها البحث الحالي على وفق الأهداف التالية:

لأجل التحقق هدف البحث تم استخدام قياس مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الرصافة / الثانية، واستخدم الاختبار التائي لعينة واحدة وبالغلة (٣٠) حيث بلغ الوسط الحسابي (٣٨٣,١٥) والمتوسط الفرضي للمقياس (٢٧٣) وبتأخراف معياري قدره (٢٧,١٠) فكانت القيمة التائية المحسوبة (٢٤,٠٧) والقيمة التائية الجدولية (٢,٠٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩) وتبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٢٤,٠٧) والقيمة التائية الجدولية قدرها (٢), جدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) الاختبار التائي للمدارس الابتدائية الحكومية لمعرفة مستوى الكفاءة الادارية

المقياس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى دلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية		
الكفاءة الإدارية	٣٠	٣٨٣,١٥	٢٧,١٠	٢٧٣	٢٤,٠٧	٢,٠٤	٢٩	دالة

يتضح من الجدول (٤) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٩) ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العينة الكلية للبحث ومجتمع البحث المدروس، مما يعني ان العينة الكلية تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة الادارية قد يرجع لسبب كون مدرء المدارس الابتدائية الحكومية يخضعون الى شروط محددة من قبل المديرية العامة للتربية عند اختيارهم لتولي مسؤولية ادارة المدرسة الابتدائية الحكومية.

تم استخدام قياس مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الرصافة / الثانية، واستخدم الاختبار التائي لعينة واحدة وبالغلة (٣٠) حيث بلغ الوسط الحسابي (٣٣١,١٧) والمتوسط الفرضي للمقياس (٢٧٣) وبتأخراف معياري (٨,٠٩) فكانت القيمة التائية المحسوبة (١,٥٩) والقيمة التائية الجدولية (٢,٠٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٩) وبلغ الوسط

الفرضي (٢٧٣)، وتبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (١,٥٩) والقيمة التائية الجدولية قدرها (٢,٠٤)، الجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) نتائج الاختبار التائي للمدارس الابتدائية الأهلية لمعرفة مستوى الكفاءة الادارية

المقياس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى دلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
الكفاءة الإدارية	٣٠	٣٣١,١٧	٨,١٢	٢٧٣	١,٥٦	٢,٠٤	دالة

وجاءت نتائج الدراسة الحالية بهذا المستوى وذلك كون مدرء المدارس الابتدائية الأهلية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الرصافة / الثانية، قد خضعوا لدورات تدريبية مركزة لمواكبة المستجدات التربوية في العالم بموجب برنامج إطلاق القدرات في المدارس العراقية التابعة لوزارة التربية في الحكومة العراقية. ولغرض دراسة مقارنة في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الأهلية، استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١,٥٦) والقيمة التائية الجدولية (٢,٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٨) وهذا يدل على ان هناك فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة التائية المحسوبة على حساب القيمة الجدولية، وقد وضعنا ذلك في طرح الهدفين الأول والثاني اي ان هنالك علاقة ايجابية بين مستوى الكفاءة الإدارية لكلا النوعين من المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية ولا توجد فروقات كبيرة بين مديري المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية في مستوى الكفاءة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، جدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي على الكفاءة الادارية وفقاً

لمتغير نوع المدرسة

مستوى دلالة	درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الكفاءة الإدارية
		المحسوبة	الجدولية				
غير دالة	٥٨	١,٥٦	٢,٠٠	٥,٨٦	٣٨٣,٠٣	٣٠	الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية
				٨,٠٩	٣٣١,١٣	٣٠	الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية الأهلية

وكانت هذه النتيجة متطابقة مع دراسة (نوري ٢٠٠٦) والتي جرى بموجبها قياس الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- الاستنتاجات:

يمكن ان نستنتج ما يلي:

- ١- ان مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية يتمتعون بمستوى جيد في الكفاءة الادارية.
- ٢- ان مديري ومديرات المدارس الابتدائية الاهلية يتمتعون بمستوى جيد في الكفاءة الادارية
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة البحث (مديري ومديرات المدارس الحكومية ومديري ومديرات المدارس الاهلية) في مستوى الكفاءة الادارية.

- التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يوصي الباحث بما يلي:

- ١- مراعاة الكفاءة الادارية والتدرج في المناصب كالعامل بصفة معاون لفترة زمنية محددة، كأحد المعايير الواجب مراعاتها في تعيين مدرء المدارس الابتدائية الحكومية أو الاهلية.
- ٢- أن تسترشد الجهات المختصة في وزارة التربية بقائمة الكفايات الادارية اللازمة لمدرء المدارس الابتدائية الحكومية والاهلية التي توصلت اليها الدراسة الحالية، في مجال اعداد الملاكات المرشحة لشغل منصب مدرء المدارس الابتدائية.
- ٣- تطوير الملاكات التي تشغل ذلك المنصب حالياً، بالتنسيق مع اقسام الإعداد والتدريب في المديريات العامة للتربية في المحافظات كافة والوزارات ذات العلاقة.

- المقترحات:

من اجل استكمال البحث الحالي وتطويره يقترح الباحث إجراء الدراسات اللاحقة الآتية:

- ١- برنامج تدريبي مقترح لمدرء المدارس الابتدائية في ضوء كفاياتهم الإدارية اللازمة.
- ٢- إجراء دراسات اخرى تهدف الى تقويم اداء الكفاءة الادارية لمدرء المدارس الابتدائية في المديريات العامة للتربية في المحافظات كافة.
- ٣- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تتناول عينات أخرى مثل معاونين والمعلمين ومتغيرات اخرى مثل العمر ومدة الخدمة والتحصيل الدراسي.

المصادر

العربية والاجنبية

أولاً / المصادر العربية:

١. أحمد، أحمد ابراهيم، (٢٠٠٢)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط١، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر.
٢. البهواشي، السيد عبد العزيز، (٢٠٠٦)، المدرسة الفاعلة، عالم المكتب، القاهرة، مصر.
٣. جميل، محمد أحمد، (١٩٩٠)، نحو تطوير الادارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية.
٤. حجي، احمد اسماعيل، (٢٠٠٠)، الادارة التعليمية و الادارة المدرسية، دار الفكر العربي، مطبعة المدني المؤسسة السعودية، القاهرة، مصر.
٥. الدليمي، سعد محمد، (١٩٩٥)، الكفايات الادارية، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
٦. الدوبك، تسير عبد اللطيف، (٢٠٠٥)، ادارة المدرسة الفعالة، دار جهينة، عمان، الاردن.
٧. زيدان، عبدالله حسن، (١٩٨١)، تقويم كفاءة اداء قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ط٣، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
٨. السامرائي، مهدي صالح، (٢٠٠٠)، الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والاعدادية في أمانة بغداد، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد.
٩. الشلعوط، فزيز محمود، (٢٠٠٢)، نظريات في الادارة التعليمية، مكتبة الرشيد، الرياض، السعودية.
١٠. الصعوب، احمد، (١٩٩٨)، مدى فهم مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم وتطبيقهم لها، مجلة العلوم التربوية، العدد (٣)، المجلد الثاني، جامعة اليرموك، عمان، الاردن.
١١. الطويلب، هاني عبدالرحمن، (١٩٩٩)، الادارة التعليمية مفاهيم وأفاق، دار المسيرة، عمان، الاردن.
١٢. عابدين، أحمد محمود، (٢٠٠١)، الادارة المدرسية في ضوء التنمية، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
١٣. العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٧)، الادارة المدرسية، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١٤. عطوي، جودت عزت، (٢٠٠٥)، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار العلمية الدولية للنشر، عمان، الاردن.
١٥. عياصرة، محمد حميد، (٢٠٠٦)، الادارة المدرسية في ضوء الجودة الشاملة، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
١٦. مرسي، محمد منير، (١٩٩٩)، الادارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
١٧. مطاوع، ابراهيم وأمينه حسن، (١٩٨٤)، الاصول الادارية للتربية، ط٢، دار المعارف، القاهرة، مصر.
١٨. منصور، محمد حاجي، (١٩٩٩)، الادارة المدرسية كقيادة تربوية، مقالة مجلة التوثيق التربوي، العدد (١٦)، وزارة المعارف، الرياض، السعودية.
١٩. منعم، عبدالقادر، (٢٠٠٦)، كفايات مدير المدرسة الثانوية وعلاقتها بالأدوار التي يطلع بها، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، بغداد.

٢٠. نوري، محمد علي، ٢٠٠٦، تقويم الكفاءة الادارية لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الاساسية.
٢١. وزارة التربية والتعليم، (١٩٨٧)، تقويم فاعلية الادارة واثرها في العملية التربوية، دراسة منشورة، الاردن.
- ثانياً / المصادر الاجنبية:

22. Good. Caier, v, **Dictionary of Education**. New York. Migraw-Hill, Dooking. 1973.
23. Harrison. Panola. Layer: **the critical Elements of offective principal perpetuation**. Etst. Texas. Sate. University. Dissertation abstracts. 1. Vol. No 3. 1993.
24. Riley, G F. **Educational Administrator an introduction**. Macmillan publishing Co. inc USA. 1979.
25. Ruoss. George. R. **Essential competences for independent school leaser ship training**. University of Virginia (6246). 1993.
26. Ston, Neil. R. **The art of Managing manger California**. Assisonwesly publishing Co. 1981.

الملاحق

ملحق (١)

أسماء السادة الخبراء والمحكمين

ت	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د اسماعيل ابراهيم علي	علم نفس تربوي	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن الهيثم
٢	أ.د داود عبدالسلام صبري	ط.ت عامة	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد
٣	أ. د رياض فاخر حميد الشرع	طرائق تدريس	الجامعة المستنصرية / كلية التربية
٤	أ.د عباس ناجي عبد الامير	طرائق تدريس	الجامعة المستنصرية / كلية التربية
٥	أ.د عمار طعمة جاسم	طرائق تدريس	جامعة ميسان / كلية التربية
٦	أ. م. د احمد حمزة عبد	طرائق تدريس	جامعة الكوفة / كلية التربية
٧	أ.م.د جاسم محمد علي	طرائق تدريس	جامعه ديالى/كلية تربية
٨	أ.م.د الهام جبار فارس	طرائق تدريس	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن الهيثم
٩	أ.م.د حسن كامل رسن	طرائق تدريس	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن

الهيثم			
جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد	ط.ت عامة	أ.م.د يوسف يعقوب شحادة	١٠

ملحق (٢)

مقياس الكفاءة الإدارية

ت	الفقرات	تمارس بدرجة				
		بسيطة	متوسط	جيدة	بسيطة	جيدة
١	يلم المدير بأسس التخطيط التربوي					
٢	يضع الخطط والبرامج وفق الاهداف الموضوعية					
٣	يتابع تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة بكفاءة					
٤	يضع خطة منظمة لتنفيذ عمله					
٥	يحدد احتياجات مدرسته المالية والادارية					
٦	يراعي اولويات التنفيذ لتحقيق الاهداف المطلوبة					
٧	يوظف نتائج تقويم الخطة السنوية للإفادة منها في وضع الخطط المقبلة					
٨	يقوم الخطط في اثناء التنفيذ وبعد الانجاز					
٩	يترجم الخطط الى برامج قابلة للتنفيذ					
١٠	يضع خطط واقعية وفق تقديرات متماشية مع الظروف					
١١	يحدد جدول زمني لتحقيق اهداف الخطة					
١٢	يراعي المرونة في التخطيط للأمور الطارئة					
١٣	يلم المدير بنظريات القيادة الادارية					
١٤	يعمل لتحفيز العاملين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط					
١٥	يتبادل الآراء ووجهات النظر مع العاملين					
١٦	يقنع العاملين بقيمة الاهداف التي يعملون على تحقيقها					
١٧	يختار الاسلوب القيادي المناسب للموقف					

				قادر على التعبير عن ذاته	١٨
				يشجع المبادرة لدى العاملين	١٩
				يتسم بالقدرة على حسن الاستماع	٢٠
				يتحمل المسؤولية	٢١
				يتصف بالدبلوماسية في التعامل مع العاملين	٢٢
				يتسم بالخبرة الادارية اللازمة لأداء العمل	٢٣
				يؤمن بالتغيير ويسهم فيه	٢٤
				يشجع روح العمل الجماعي في المدرسة	٢٥
				يعمل على تنمية المهارات للعاملين معه	٢٦
				يلم المدير بعناصر التنظيم الاداري	٢٧
				يتابع التنظيم الاداري وانعكاساته على العمل في المدرسة	٢٨
				يلم بالتشريعات والتعليمات والانظمة والقوانين المدرسية	٢٩
				يمتلك الخبرة في الامور المالية	٣٠
				متمكن في عمله الاداري	٣١
				يسهم في توزيع الحصص للمعلمين	٣٢
				يتابع عمل اللجان في المدرسة	٣٣
				يطبق اساليب تنظيم الوقت لتنفيذ عمله	٣٤
				يتابع تنفيذ القرارات	٣٥
				يلم المدير بمراحل اتخاذ القرار	٣٦
				يراعي التوقيت المناسب في اتخاذ القرار وتنفيذه	٣٧
				يلم بمواصفات القرار الجيد	٣٨
				يهتم باشراك العاملين بقراراته	٣٩
				يشجع العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها	٤٠
				يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه	٤١
				يخبر العاملين بالقرارات التي اتخذها وانعكاساتها على العملية التربوية	٤٢
				يحدد الاهداف عند اتخاذ القرار	٤٣
				يستمع الى وجهات النظر قبل اتخاذ القرار	٤٤

				يتسم بالقدرة على تقويم القرارات الصادرة	٤٥
				يقدر ايجابيات وسلبيات اي قرار مسبقاً	٤٦
				يتحرر من الضغوط عند اتخاذ القرار	٤٧
				يتسم بالمهارة في اقناع المتأثرين بالقرار	٤٨
				يوازن بين الحزم والمرونة في اتخاذ القرار	٤٩
				يشجع المدير العلاقات الايجابية داخل المدرسة	٥٠
				يحترم اراء العاملين ويستفيد منها	٥١
				يشجع روح العمل الجماعي	٥٢
				يزيد من دافعية العاملين لتحقيق الاهداف	٥٣
				يهتم بحل مشكلات العاملين معه	٥٤
				يشجع مبدا الديمقراطية في الحوار داخل الاجتماعات	٥٥
				يعمل على خلق مناخ تنظيمي سليم	٥٦
				ينفقد احوال العاملين واطواعهم الشخصية كلما امكن ذلك	٥٧
				يتسم بالبساطة ويتعامل مع الاخرين بروح الجماعة والفريق	٥٨
				يشجع على تنظيم برامج اجتماعية وترفيهية هدفها تقوية العلاقات الانسانية بين العاملين	٥٩
				يراعي مبدأ العدل والمساواة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية	٦٠
				يعتمد سياسة الباب المفتوح	٦١
				يلم المدير بمبادئ الاتصال الفعال	٦٢
				يتبع طرقاً مختلفة للاتصال بالعاملين	٦٣
				يساعد على اىصال المعلومات في وقتها المحدد	٦٤
				يتابع التعليمات الصادرة ويطبقها بكل جدية	٦٥
				يجري الحوار المباشر مع العاملين	٦٦
				يصغي بجدية الى الاخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله	٦٧
				يلتزم بالتسلسل الاداري في الاتصالات	٦٨
				يهتم بالبدائل الجيدة لوسائل الاتصال	٦٩
				يحسن استخدام المقابلة لتحقيق الاهداف	٧٠
				يستخدم التقنيات الحديثة في عملية الاتصال	٧١

					يواكب المدير التطورات الحديثة في المجالات التربوية والادارية	٧٢
					يهيئ فرص النمو المهني للعاملين	٧٣
					يشارك بفاعلية في المؤتمرات الادارية والندوات التربوية	٧٤
					يولي برامج التدريب في اثناء الخدمة عناية فائقة	٧٥
					يشجع العاملين على تبادل الخبرات	٧٦
					يقدم التسهيلات لاستخدام التقنيات الحديثة	٧٧
					يحفز العاملين على اكمال دراستهم	٧٨
					يتابع التجارب الحديثة ونقلها للعاملين معه	٧٩
					يشجع على البحث والاطلاع بإقامة الندوات والمؤتمرات واشراك العاملين	٨٠
					يهتم بتحديد الحاجات المهمة للعاملين	٨١
					يحسن المدير استخدام الاسلوب التوجيهي المناسب للموقف	٨٢
					يستخدم مبدأ الثواب والعقاب بنزاهة وعدالة	٨٣
					يوجه العاملين بدقة وموضوعية	٨٤
					يركز في التوجيه على النقاط الرئيسية	٨٥
					يوازن بين الحزم والمرونة في التوجيه بحسب متطلبات الموقف	٨٦
					يتابع تنفيذ العاملين لتوجيهاته بدقة	٨٧
					يلم بأساليب التوجه الجماعي والفردى	٨٨
					يلم بنظريات التوجيه التربوي واساليبها	٨٩
					يعالج المشكلات بالأساليب التربوية	٩٠
					يهتم بالقدرات والاتجاهات والميول للعاملين وتطورها	٩١