

بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات

الدكتور عيسى علي

كلية التربية

جامعة دمشق

المخلص

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص، خلال العام الدراسي 2003-2004. يتكون الاختبار من /50/ سؤالاً، يتضمن المجالات الآتية: الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال. طبق الاختبار على عينة مؤلفة من /331/ من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص (189 في دمشق و142 في حمص).

كما هدف البحث إلى تعرف هل هناك فروق دالة إحصائية، بين أفراد العينة في قدرتهم على القيادة التربوية، تبعاً لمجالات الاختبار، كل على حدة، وفق متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وموقع المدرسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- 1- بلغ مستوى ممارسة القيادة التربوية- وفق مجالات الاختبار ككل- لدى جميع أفراد العينة، مستوى مقبولاً.
- 2- هناك فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0,05، بين مستوى ممارسة المديرين وبين مستوى ممارسة المديرات للقيادة التربوية، لصالح المديرين.
- 3- هناك فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0,05، بين أفراد عينة مدينة دمشق وبين أفراد عينة مدينة حمص، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة / 1 - 5 / سنوات، لصالح أفراد عينة حمص.
- 4- ظهرت فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0,05، بين أفراد عينة مدينة دمشق وبين أفراد عينة مدينة حمص، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (إجازة جامعية)، لصالح أفراد عينة مدينة دمشق. ولم تظهر فروق دالة في المستويات التعليمية الأخرى بين العينتين.
- 5- بينت نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، بين مستوى ممارسة القيادة التربوية، لدى أفراد عينة مدينة دمشق وبين مستوى أفراد عينة مدينة حمص، لصالح أفراد عينة مدينة دمشق.

مقدمة:

تُعد الإدارة في العصر الحديث، واحدة من أهم مقومات التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي والحضاري، وعليها تبنى النهضة التطورية للمجتمعات الإنسانية المختلفة، حيث تتجلى مجمل الخطط التنموية والاستراتيجية وفق مقومات علمية ناجحة، تترجم هذه الخطط إلى واقع إجرائي عملياتي.

ينظر عادة، في الأدبيات التربوية، إلى عدّة الإدارة التربوية جزءاً من الإدارة العامة. والإدارة التربوية بدورها تشتمل على جانبين آخرين هما: الإدارة المدرسية والإدارة الصفية، وتتفاعل مع هذه المكونات بطريقة دياكتيكية، فمن الإدارة التربوية، تستمد الإدارة المدرسية، فلسفتها واستراتيجياتها وسياساتها وقوانينها وتشريعاتها وآليات عملها.

أكدت دراسات اليونسكو أنّ نتائج أي مؤسسة أو منظمة منوطة -إلى حد كبير- بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية وعن توجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب، الذي تدار به التنظيمات وقدرة هذه التنظيمات على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوب فيها (بوز، 2003، ص36 - 37).

وفي ظل المفهوم الجديد للإدارة المدرسية، يمكن أن ينظر إلى المدرسة بوصفها منظمة أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يقومون بوظائف معينة من أجل تحقيق أهداف معينة، وكذلك يمكن النظر إلى المدرسة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وكل فرد في المنظمة يقوم بدور محدد يتفاعل ويتكامل مع بقية الأدوار في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (العمامرة وأبو نمره، 2004، ص 140).

حقيقة أن الدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية- أخذت تتحول تدريجياً، ومنذ

تسعينيات القرن الماضي من تمركزها حول مدير المدرسة وصفاته ومقوماته وخصائصه ومهامه وأنماط إدارته إلى دراسة الإدارة المدرسية "بحد ذاتها"، وتحديد متطلباتها وشروط نجاحها. والسبب في ذلك برأينا يعود بالدرجة الأولى إلى تلك التغيرات السياسية والاقتصادية العالمية، التي حدثت في العقد الأخير من القرن العشرين، فيما يسمى بإعادة تبلور النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والانتقال الجذري من النظام المركزي في التعليم إلى النظام اللامركزي "الديموقراطي".

ولكن، وفي ظل نظام تربوي مركزي، بل وشديد المركزية، في معظم البلدان العربية، فإن أهمية المدير، كقائد للعملية التربوية في المدرسة، ما تزال كبيرة وفاعلة، كونه بمفرده يشكل الفريق القيادي صاحب القرار الوحيد، وهو المسؤول الوحيد عن نجاح العملية التعليمية في مؤسسته أو فشلها، وإليه يشار بالبنان في كثير من الحالات، شأنه في ذلك شأن باقي القادة والإداريين في مؤسسات المجتمع الأخرى.

وتتجلى أهمية القيادة التعليمية (التربوية)، كونها المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، ومن دونه لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي فيها، كون القيادة تعدُّ أكثر أهمية من الوظائف الإدارية الأخرى، التي تمارسها الإدارة التعليمية، على مستوياتها المختلفة، نظراً إلى أهمية الدور، الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف (المخلافي ومحسن - 1999 ص، 193).

يذهب دارسو الإدارة التربوية إلى أن هناك فرقاً بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة، فالإدارة تُعنى بتنفيذ المهمات الإدارية وتأمين المستلزمات المادية والبشرية الضرورية للعملية التعليمية، في حين أن القيادة التعليمية، وعلاوة على ذلك، تقوم بأدوار إضافية، من مثل: المشاركة في رسم السياسة التربوية وتنفيذها، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية والإصلاح الدوري للمناهج وأساليب التدريس والتقويم... الخ.

ويرى مرسى، أن السلوك القيادي يتجلى في:

*- المبادرة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرائق المستحدثة، لتناول المشكلات وعلاجها.

*- تقديم الآراء والاقتراحات، التي تساعد المدير على النهوض بإدارته، وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، ورفع مستوى أدائهم، وتجديد خبرتهم وتمييزها.

*- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل، ودفعه في الاتجاه الصحيح.

*- تنسيق جهود العاملين معه، وتوجيه أنشطتهم وتقويمها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة، التي يستخدمها قائدهم (مرسى 1998 ص. ص 142- 143).

ومن خلال خبرة الباحث الميدانية والأدبية التربوية، وبعد الاطلاع على العديد من المؤلفات والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة (اليونسكو 1996، آل ناجي- 2000، بشارة - 2000، العمارة وأبو نمره- 2004، علميات- 2001)، رُصِدَتِ المجالات الآتية، التي تشمل الأدوار والمهام المتوقعة من مدير مدرسة التعليم الأساسي.

*- **المهام الإدارية:** وتشتمل (توزيع المسؤوليات على العاملين- الإشراف- تسيير الأعمال الروتينية - تنفيذ القرارات الوزارية - إدارة الشؤون المالية- تنظيم الاتصال- تنظيم البرامج الدراسية- الاهتمام بشؤون العاملين والطلبة- تطبيق النظام في المدرسة - تعديل السلوك - اتخاذ القرارات).

*- **المهام الفنية والإشرافية:** وتشتمل (التمهية المهنية للمعلمين والعاملين- التقويم - تنظيم العمل - البحث والدراسة- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة- تطوير طرائق التدريس- استخدام التكنولوجيا- تطوير الأنشطة المدرسية- تطوير معايير الجودة).

*- **المهام الاجتماعية:** وتشتمل (توثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها- تنمية

العلاقات الإنسانية- التعاون مع المرشدين النفسيين والاجتماعيين في حل مشكلات الطلبة - التعاون والتنسيق مع أولياء الطلبة).

ومدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، لا بد له من توافر مهارات قيادية، تتمثل في قدرته على مراقبة التنفيذ لخطة المدرسة، التي تم وضعها، لتحقيق الهدف، وليس المقصود هنا التفتيش وتصيد الأخطاء، بل وسيلة لمعاونة المدير للمدرسين والعاملين بالمدرسة، وإشعارهم بالمساهمة معه في العمل وإثارة اهتمامهم وتشجيعهم نحو عملهم. وتعدُّ المهارات القيادية عنصراً أساسياً لنجاح أي برنامج داخل المدرسة، ولذلك لها أهمية قصوى وضرورية للتفوق والنجاح (الصريصري و عارف, 2003، ص 79).

والقيادة التربوية، التي يمارسها المدير، تتطلب المهارات القيادية اللازمة لفاعلية العمل وإدارته، ضمن العلاقات الإنسانية والمُناخ الاجتماعي السائد فيها.

مشكلة البحث وأسئلته:

تتجه الجهود القطرية، نحو التنمية الإدارية للعاملين في ميدان التعليم، وتفرض البيئة الإدارية نفسها موضوعاً للدراسة، وذلك لأهميتها في تهيئة المُناخ المدرسي المناسب، لرفع كفاية أداء المعلمين وزيادة إنتاجهم. والمدير بوصفه مسؤولاً عن القيادة التربوية للمدرسة، تقع على عاتقه مسؤولية التطوير والتحديث لهذه المؤسسة. كل ذلك يجب أن يكون انطلاقاً من نظرية إدارية مبنية على أسس علمية ومنهجية.

وفي إطار حديثنا هذا، نجد أن الأسئلة الآتية تطرح نفسها: هل نستطيع أن نحدد طبيعة القيادة التربوية في مدارس التعليم الأساسي لدينا؟ وهل تحديد نمط القيادة، يساعدنا على إيجاد آلية عمل نستطيع من خلالها تطوير الجهاز الإداري في أول مرحلة من مراحل التعليم في سلمنا التعليمي، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة؟. إن هذه الأسئلة وغيرها، جديرة بالبحث والدراسة والتوصيف وإيجاد الحلول العلمية والمنهجية لها.

وعليه، فإن المشكل الرئيس لبحثنا، يدور حول الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص، وما مدى وضوح علاقتها ببعض المتغيرات، كالجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

كما يتوخى البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال.

2- هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال، تبعاً لمتغير الجنس.

3- هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق مجالات الاختبار ككل، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

4- هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق مجالات الاختبار ككل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5- هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال، تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

أهمية البحث:

يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تشخيص الواقع الراهن للإدارة التربوية السورية، في مرحلة التعليم الأساسي، وعلى مدى تمتع القادة التربويين بسمات القيادة، التي باتت علماً له قوانينه وسماته المختلفة، ولاسيما في هذه المرحلة، التي أخذت فيها وزارة التربية على عاتقها تطوير البنى التحتية والبشرية في المدرسة السورية، وفق مجموعة من المعطيات العلمية والمنهجية الحديثة، تتجلى بداية في إعادة تأهيل المدرسين تربوياً وأكاديمياً، وإعادة بناء المناهج التربوية، وفق المعايير الدولية، وتعميق مبدأ " التكنوقراطية " في الإدارة التربوية. ويمكن أن يؤدي هذا البحث إلى بحوث ودراسات جديدة في محافظات أخرى، تسهم في توصيف العمل الإداري وترسم ملامح تطويره على أسس علمية صحيحة. وعليه يمكننا إيجاز أهمية البحث بما يأتي:

*- أهمية مرحلة التعليم الأساسي، كونها المرحلة التأسيسية الأولى في النظام التربوي- التعليمي.

*- أهمية القيادة التربوية، التي تُعدّ المرتكز الأساسي، الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة. فالقيادة التربوية، تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات والبيئات ومن اتجاهات متباينة، وهذا يتطلب القدرة على التعامل مع هؤلاء الأفراد بعلمية وأريحية، مع ضرورة تنسيق جهودهم وتوظيفها بما يحقق أهداف المؤسسة القريبة منها والبعيدة.

*- أهمية القائد التربوي، المتمثل بمدير المدرسة، كونه أهم عناصرها وأشخاصها، بل إنّه ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها وعلى نجاح المدرسة ومدى فاعليتها.

*- تعرف مستوى قدرة مديري ومديرات التعليم الأساسي على القيادة التربوية، ضمن مجالات الاختبار، ومساعدتهم على تجاوز الصعاب وحل المشكلات وتقديم النصائح، في ضوء نتائج الاختبار.

*- تتبع أهمية هذه الدراسة من الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، التي أخذت تفرض معايير وأساساً جديدة لم تكن تحظى بقبول المعنيين، إلى زمن قريب جداً، على الواقع المدرسي برمته.

مصطلحات البحث:

*- القيادة: كما عرفتها تستلن - Tsitlin (1987 ص، 23) تلك المهارة، التي يتمتع بها الفرد في توجيه سلوك الآخرين، نحو أهداف محددة، يؤمن بها ويتبناها.

- ويرى مرسى (1998 ص، 141)، في القيادة " سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". ويذكر جملة من المكونات الرئيسية لهذا السلوك تتمثل في:

المبادأة: أي تملك القائد لزام الموقف.

العضوية: أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.

التكامل: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.

التنظيم: أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عنها.

الاتصال: أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.

*- القيادة التربوية: يذكر كرايفسكي وليرنير - Kraevski & Lirnar (1989، ص 221)، "أن القيادة التربوية تتجلى من خلال تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية، التي يقوم بها مدير المدرسة، بالتعاون مع غيره، بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة، للقيام بدورها في تحقيق تنمية المجتمع المختلفة".

وعُرفت القيادة التربوية في مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي عام 1995 بأنها: قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها وتحقيق التعاون ويرفع مستوى الأداء".

والعنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان، ولذلك تتجسّد القيادة التربوية حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانيات الإنسان وتطورها. وعندما تكون قيادة جماعية (عريفج، 2001، ص 102).

المصطلحات الإجرائية:

* - مستوى القيادة التربوية: الدرجة التي حصل عليها المدير نتيجة إجابته عن بنود الاستبانة.

* - مستوى المؤهل العلمي: الشهادة العلمية التي يملكها المدير.

* - سنوات الخبرة: السنوات التي قضاها المدير في مجال الإدارة المدرسية.

* - الإدارة المدرسية: يعرفها زاه (1996، ص8)، بأنها منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات التخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات، التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

* - التعليم الأساسي: ومرحلة التعليم الأساسي، هي مرحلة تضم مرحلتين التعليم الابتدائي والتعليم الإعدادي في مرحلة واحدة. مدة الدراسة في هذه المرحلة، تسع سنوات. وهي مرحلة إلزامية ومجانية لجميع الطلبة. تقسم مرحلة التعليم الأساسي إلى مرحلتين أساسيتين:

- المرحلة الأولى: وتتضمن الصفوف الأربعة الأولى.

- المرحلة الثانية: وتضم الصفوف الخمسة الآتية.

حدود البحث:

*- اقتصر البحث الحالي على تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص. وما مدى وضوح علاقتها ببعض المتغيرات، كالجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة (المدينة).

*- كما اقتصر على مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي الرسمي في مدينتي دمشق وحمص، خلال العام الدراسي 2003-2004.

الدراسات السابقة:

عديدة ومتنوعة تلك الدراسات، التي تناولت الإدارة المدرسية والقيادة التربوية، بمقوماتها المختلفة في التعليم ما قبل الجامعي، في العديد من دول العالم، والتي تزخر بها كتب الإدارة التربوية وأدبياتها. إلا أننا هنا سنورد أهمها وأكثرها حداثة وقرباً من موضوع دراستنا.

*- هدفت دراسة (عواد، 1985)، إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة. وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين تعزى للمؤهل العلمي والتربوي، وإلى عدد سنوات الخبرة.

*- كما هدفت دراسة (البرادعي، 1988)، إلى بيان واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة الرسمية وما تشكو منه من قصور والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في العملية الإدارية، في محافظتي دمشق وريف دمشق. بلغت عينة الدراسة /812/ مديراً ومديرة، منهم / 430 / من الإناث، و/ 382 / من الذكور. ومن أهم النتائج التي توصل إليها: أنّ مجمل أفراد العينة يقومون بمهامهم الإدارية، وفقاً للقوانين والتشريعات النازمة. كما أكدت أهمية المواقف المتبادلة بين المدير والعاملين معه،

والمُنَاخ الإيجابي المدرسي في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

*- كذلك سعت دراسة (هيرمان - Herman 1990)، إلى تعرف السلوكيات التعليمية والكفايات القيادية المرتبطة بمديري المدارس الأمريكية. وذلك من خلال عينة بلغ قوامها / 48 / مديراً، طبق عليهم استبيان المهارات القيادية التربوية. بينت نتائج الدراسة أن هناك خمسة مجالات تسهم في الموقف القيادي، تتمثل في شخصية المدير وسماته، وأن القائد الذي يتمتع بالمهارة والنشاط، يكون لديه استقلالية واسعة عدا التزامه الجدي بالعمل.

*- أكدت دراسة (برادلي - Bradley 1992)، عن نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأمريكية، ودرجة المشاركة في تحسين عمليات اتخاذ القرار في المدارس الابتدائية، على عينة مؤلفة من / 79 / مديراً، طبق عليهم مقياس نمط السلوك القيادي، أكدت وجود علاقة دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار ونمط السلوك الإداري، وبين مستوى التعليم وممارسة السلوك الإداري.

*- وذهبت دراسة (فرج، 1994)، في مصر، إلى تعرف الأنماط القيادية التي تسود إدارة بعض المؤسسات التعليمية ومدى الاختلاف في هذه الأنماط باختلاف المُنَاخ السائد ونوع التعليم، وأيضاً باختلاف طبيعة القائد ونمطه الذي يتبناه وجنس المدير ومؤهله العلمي وسنوات خبرته، وذلك من خلال عينة بلغ قوامها / 97 / مديراً من نوعيات مختلفة. طبق عليهم استبيان يتكون من / 45 / عبارة تصف الأنماط الإدارية الثلاثة (الديموقراطي والأوتوقراطي والترسلي). أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الديموقراطي هو النمط السائد في كل مدارس التعليم بأنواعه، وأن المؤهل التربوي والخبرة لهما علاقة بالنمط الإداري، وأن التدريب له علاقة في ممارسة الأسلوب الديموقراطي في الإدارة.

إن النمط القيادي الديموقراطي، هو السائد في كل مدارس التعليم بأنواعه، وأن المؤهل التربوي والخبرة لهما علاقة بالنمط الإداري.

*- ولتحديد مدى ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف من وجهة نظرهم، قام (الحريري، 2000)، بدراسته في مكة المكرمة، على عينة مكونة من 60 / مديراً ومديرة. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الممارسة الفعلية لمديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف. وتعرف الاختلافات بين المديرين، حسب المتغيرات الآتية: /الجنس/ المؤهل العلمي/سنوات خبرة التدريس/سنوات خبرة الإدارة/. ومن أهم النتائج التي توصل إليها: لا توجد فروق، بين المديرين حسب متغير الوظيفة (وكيل - مدير- أو حسب المناطق التعليمية- أو حسب عدد سنوات الخبرة)، للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف. توجد فروق بين المديرين حسب متغير المؤهل العلمي.

*- في دراسة لمعرفة أداء مدير المدرسة لمهامه وأدواره وعلاقته بأداء المدرسين، في مدينة دمشق، هدفت دراسة (معروف، 2001)، إلى تشخيص العلاقة بين المدير والجهاز التعليمي ونتائجها المقيسة بتحصيل الطلاب. بلغت عينة الدراسة 13/ مدرسة، استُخدمت استبانة موجهة لمديري المدارس. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر: يوجد ارتباط إيجابي بين المهام الإدارية وصفات المدير الشخصية. يوجد ارتباط إيجابي بين المهام الإدارية للمدير والإشراف التربوي. لا يوجد ارتباط إيجابي، بين مهام الإرشاد الطلابي وبين مهام الإشراف التربوي.

*- وفي الإطار ذاته، هدفت دراسة (عليما، 2001)، الموسومة بـ "القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق"، إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها، بشكل عام، وفق المجالات الآتية: استخدام السلطة، والمرونة، فهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال. ولتحقيق هذا الهدف، عمد الباحث إلى استخدام (اختبار

- القيادة التربوية)، الذي أعده مرسي، على عينة ضمت /150/ مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية.
- ومن أهم النتائج التي توصل إليها:
- بلغ مستوى القدرة للقيادة التربوية لمديري المدارس ومديراتها عامة وبغض النظر عن الجنس، مستوى مقبولاً.
 - ظهرت فروق ذات دلالة معنوية لصالح المديرين في المجالات الآتية: الموضوعية واستخدام السلطة والمرونة والاتصال.
 - ظهرت فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات ضمن الفئتين العمريتين (40- 41) (45- فما فوق)، وكذلك ضمن فئتي الخبرة (15-16) (20- فما فوق) لصالح المديرين.
- *- وفي الأردن أيضاً، هدفت دراسة (العمامرة وأبو نمره- 2004)، إلى معرفة "درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم". تكونت عينة الدراسة من /91/ مديراً ومديرة، منهم /39/ مديراً. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مؤلفة من (92) فقرة موزعة على ستة مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي، النمو المهني للمعلمين، التخطيط، التقويم، المجتمع المحلي، وشؤون التلاميذ.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- يقوم 79,4 % من المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة بفاعلية.
 - ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 =a) في درجة فعالية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير الجنس.
 - أظهرت نتائج تحليل One-Way Anova، أن ليست هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة، تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي الرسمية العامة، في مدينتي دمشق وحمص، خلال العام الدراسي 2003/2004 والبالغ عددهم الإجمالي 594/ مديراً، منهم 183/ من الذكور و411/ من الإناث. موزعين على مرحلتَي التعليم الأساسي، الأولى والثانية، في مدينتي دمشق وحمص. والجدول الآتي يبين توزيع المجتمع الأصلي للدراسة، في مدينتي دمشق وحمص.

جدول رقم (1) يبين توزيع المجتمع الأصلي للدراسة في مدينتي دمشق وحمص

في الحلقة الثانية		في الحلقة الأولى		مديرو مدارس التعليم الأساسي	
المجموع	إناث	ذكور	إناث		ذكور
429	62	52	287	28	دمشق
165	14	44	48	59	حمص
594	76	96	335	87	المجموع

تم استبعاد مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي الخاصة، ومديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة غوث الفلسطينيين/ الأونروا /، من مجتمع الدراسة، نظراً لطبيعة هذه المدارس الخاصة، وظروفها الاستثنائية. أما بالنسبة إلى عينة الدراسة، فقد بلغت / 350 / مديراً ومديرة من مدارس التعليم الأساسي، بمرحلتَي الأولى والثانية، في مدينة دمشق /200 /، أي ما نسبته 46,62% من المجتمع الأصلي، وفي مدينة حمص/150 /، أي ما نسبته 90,9 % من المجتمع الأصلي. تم اختيارهم بطريقتَي العينة المقصودة والعينة العشوائية العرضية.

والجدول الآتي يبين عينة الدراسة بشكلها النهائي.

جدول رقم (2) يبين عينة الدراسة في مدينتي دمشق وحمص

مديرو مدارس التعليم الأساسي	في الحلقة الأولى		في الحلقة الثانية	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث
دمشق	19	92	37	41
حمص	53	38	40	11
المجموع	72	130	77	52
المجموع	189			

أداة البحث:

في عملية تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، استُخدمَ (اختبار القيادة التربوية)، الذي أعده محمد منير مرسى. وتمّ تقنينه وبناء معاييرهِ وتطبيقه أول مرة عام 1980 على مجموعة من الممارسين للإدارة التربوية.

وقد حسب معامل ثبات الاختبار على أساس طريقة "إعادة الاختبار"، كما حسب معامل صدق الاختبار على أساس "تقديرات التقارير الفنية"، لمن أجري عليهم الاختبار وكان معامل الثبات مرتفعاً، حيث بلغ / 0,92.

ومن أهم الأسباب، التي دعنتنا إلى استخدام هذا الاختبار، كونه طبق وقنن في أكثر من بلد عربي / الإمارات العربية - مصر - الأردن /، في ظل نظام تربوي يشبه إلى حد بعيد النظام التربوي في سورية. علاوة على ذلك، يتسم هذا الاختبار بالموضوعية ولا يتأثر بوجهات النظر المختلفة، بل تكون الإجابة عنه محددة وثابتة ومعبرة عما يتمتع به المدير من قدرة على القيادة.

بغية تحقيق أهداف البحث وأسئلته، عمدنا إلى إجراء بعض الخطوات الإجرائية الضرورية لتحقيق ذلك، منها:

تمّ تعديل بعض الكلمات أو حذفها، وإضافة كلمات جديدة، لتناسب البيئة السورية، مع الحفاظ على روح الاختبار.

وصف الاختبار:

يتكون اختبار القيادة التربوية من / 50 / سؤالاً موزعة على خمسة مجالات، وقد خُصِّصَتْ عشرة أسئلة لكل مجال من مجالات الاختبار، وهذه المجالات هي (أ- الموضوعية. ب- استخدام السلطة. ج- المرونة. د- فهم الآخرين. هـ- معرفة مبادئ الاتصال). وقد خصصت درجة واحدة للإجابة الصحيحة عن كل سؤال، وتحسب الدرجة النهائية للمستجيب من خلال طرح عدد الإجابات المغلوطة من عدد مجموعة الأسئلة، ويعطى المستجيب تقديراً في ضوء الدرجة التي حصل عليها كما يأتي:

* - الدرجات من / 45 - 50 / التقدير ممتاز .

* - الدرجات من / 40 - 44 / التقدير جيد جداً .

* - الدرجات من / 35 - 39 / التقدير جيد .

* - الدرجات من / 25 - 34 / التقدير مقبول .

* - الدرجات من / 20 - 24 / التقدير ضعيف .

* - الدرجات / أقل من 20 / التقدير ضعيف جداً .

وذلك في ظل مفتاح التصحيح المصاحب للاختبار (مرسي- 1998، ص 316).

ومن أجل حساب معيار تقدير الدرجات، ضمن مجالات الاختبار، ووفقاً لتقديرات الاختبار، عمد الباحث إلى ضرب تقديرات الاختبار في / 2 / ثم قُسم الناتج على / 10 / عدد بنود المجال، فحصلنا على النتائج الآتية:

* - أقل من 4 = ضعيف جداً . * - من 4 إلى 4,9 = ضعيف .

* - من 5 إلى 6,9 = مقبول . * - من 7 إلى 7,9 = جيد .

* - من 8 إلى 8,9 = جيد جداً . * - من 9 إلى 10 = ممتاز .

صدق الأداة:

تمّ التأكد من صدق الاختبار، من خلال صدق المحتوى - **Content Validity**، الذي يتكون من الصدق الظاهري - **Face Validity** المعبر عنه بانتماء الأسئلة إلى السمة المقيسة، والصدق المنطقي - **Logical Validity** المعبر عنه بتمثيل الفقرات لمحتوى الاختبار. فقد عُرضَ الاختبار على أربعة مختصين في مجالات الاختبارات والإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة دمشق، للتأكد من وضوح فقرات الاختبار وصلاحياتها لقياس مستوى القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. كما عُرضَ الاختبار على عدد من طلبة الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية، وعلى عدد من طلبة دبلوم التأهيل التربوي، والذين يشغلون مهاماً إدارية في التعليم الثانوي والأساسي. وقد طلب إليهم تبيان هل فقرات الاختبار تقيس المجالات التي وضعت لقياسها؟، وقد جاءت نسبة الاتفاق عالية المستوى، حيث بلغت نحو 80%. كما أُعيدت صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وفقاً لملاحظات المحكمين وآرائهم ومقترحاتهم، بما يتلاءم وطبيعة عمل مديري التعليم الأساسي في مدارسنا.

إجراءات التطبيق:

وُزعتُ نسخ الاختبار على عينة البحث الـ 350/ في مدارس مدينتي دمشق وحمص، بمساعدة فريق عمل ضمّ سبعة معلمين متطوعين، وبإشراف مباشر من قبل الباحث. تجدر الإشارة إلى أن 19/ نسخة من الاختبار استُبعدت، نظراً لعدم صلاحيتها، بسبب تكرار الإجابات، أو لنقص في المعلومات (انظر الجدول رقم 2). جُمعتُ جميع إجابات أفراد العينة، وبوّيت وُفرغت وأُجريت العمليات الإحصائية المناسبة، وفقاً لأهداف البحث وأسئلته.

التحليل الإحصائي:

بعد استكمال جميع الإجراءات، عمد الباحث إلى تدقيقها وتبويبها في مجموعات تخدم أهداف البحث وأسئلته، ثم أُدخِلَتْ إلى الحاسب على برنامج (Excel)، بهدف تفرغها ومعالجتها إحصائياً. من أجل الإجابة عن السؤال الأول من البحث، عمد الباحث إلى حساب المتوسطات الحسابية وتقدير الدرجات، التي حصل عليها أفراد العينة. ومن أجل الإجابة عن أسئلة البحث الأخرى، استُخدم اختبار **t-Test**، لتحديد دلالة الفروق بين متغيرات البحث، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والتباين.

نتائج البحث ومناقشتها:

بغية الإجابة عن أسئلة البحث، عمدنا إلى إجراء العمليات الإحصائية المناسبة لإجابات المديرين، فحصلنا على النتائج الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال".

حُسِبَت المتوسطات الحسابية، وتقديرات الدرجات، التي حصلت عليها عينة الدراسة ككل في مدينتي دمشق وحمص، وفق مجالات الاختبار، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والتقديرات النهائية لدرجات عينة الدراسة ككل، على القيادة التربوية، وفق مجالات الاختبار.

مجال الاختبار	العينة	المتوسط الحسابي	التقدير
الموضوعية	331	5,68	مقبول
استخدام السلطة	331	7,41	جيد
المرونة	331	6,83	مقبول
فهم الآخرين	331	7,12	جيد
معرفة مبادئ الاتصال	331	5,32	مقبول
جميع المجالات	331	30,48	مقبول

من خلال قراءة معطيات الجدول السابق، ومقارنتها مع معايير الاختبار، يتبين لنا أن مستوى ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، يقع ضمن فئة / 25-34 / مقبول، فقد حصلت عينة البحث على متوسط حسابي مقداره / 30,48 / درجة. وهذه النتيجة لا تعكس مستوى الأهداف المتوخاة من القيادات التربوية في التعليم الأساسي. أما على مستوى بنود الاختبار، فقد جاءت النتائج لتبين أن مجالي استخدام السلطة وفهم الآخرين قد حققا تقديراً جيداً. وهذه النتيجة برأينا منطقية، تعكس طبيعة النظام التربوي المركزي وممارساته المختلفة، كما تعكس طبيعة المجتمع السوري وعلاقاته الاجتماعية، وما تفرضه من سلوكيات ذات أبعاد شخصية متميزة، في كثير من الأحيان.

إلا أن هذه النتائج، وإن كان بالإمكان تعميمها على مستوى القطر، تبين المستوى التربوي الذي وصلت إليه الإدارة التربوية في مدارسنا، التي تُعد بمنزلة مرآة النظام التعليمي. إن الأداء المتواضع لمديري ومديرات التعليم الأساسي، كما بينه البحث، يفرض واقعاً جديداً يتجلى بالعمل على رفع كفاءة الجهاز الإداري، واختيار العناصر الأكثر قدرة على قيادة العملية التربوية، في أول مرحلة من مراحل السلم التعليمي لدينا.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: "هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال، تبعاً لمتغير الجنس.

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استُخدمَ **t-Test** لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة على مقياس الاختبار، كما حُسِبَ التباين في مجالات البحث ككل.

والجدول الآتي يبين نتائج الإجابة عن هذا السؤال:

جدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والتباين، وقيمة "t" لكل مجال من مجالات الاختبار، لدرجات عينة الدراسة ككل، تبعاً لمتغير الجنس.

مجال الاختبار	الجنس	العينة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	التباين	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الموضوعية	ذكور	149	329	5,776	1,223	3,08	دالة *
	إناث	182		6,162			
استخدام السلطة	ذكور	149	329	5,679	1,648	2,358	دالة **
	إناث	182		5,334			
المرونة	ذكور	149	329	6	1,348	2,398	دالة **
	إناث	182		5,663			
فهم الآخرين	ذكور	149	329	7,205	1,631	1,778	غير دالة ***
	إناث	182		7,444			
معرفة مبادئ الاتصال	ذكور	149	329	5,545	1,557	1,509	غير دالة ***
	إناث	182		5,363			
جميع المجالات	ذكور	149	329	30,233	25,368	2,34	دالة **
	إناث	182		28,886			

* = دالة إحصائية عند مستوى الدلالة = 0,01 ** = دالة إحصائية عند *** = غير دالة إحصائية.

تشير معطيات الجدول رقم (4) إلى وجود فروق دالة إحصائية، بين المديرين والمديرات، في مستوى ممارسة القيادة التربوية. فقد بينت النتائج، أن قيمة "t" المحسوبة بالنسبة في مجال الموضوعية قد بلغت 3,08، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0,01 و 0,05 لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعينة الإناث / 6,162 /، مقابل / 5,776 / للذكور. مما يدل إلى أن الإناث في هذه الدراسة أكثر موضوعية من الذكور في ممارسة القيادة التربوية المدرسية. وهذه النتيجة تتعارض مع بعض الدراسات العربية بهذا المجال. فقد بينت دراسة (عليما، 2001 ص. 183)، أن المديرين أكثر موضوعية من المديرات في بعض الجوانب الإدارية. إلا أن تفسير هذه النتيجة يعكس - إلى حد بعيد - رغبة المديرات في أن يكنّ موضوعيات، ولا سيما في الاختبارات النفسية والتربوية. وربما مرد ذلك إلى أن

حرص المديرات على أن يكنّ موضوعيات، نابع من قناعتهن في أن العمل الإداري من الممكن أن تمارسه المرأة بكل ثقة وموضوعية.

وفي مجال استخدام السلطة، بينت النتائج أن قيمة "t" المحسوبة بلغت 2,358، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 لصالح الذكور. مما يشير إلى أن الذكور أكثر قدرة من الإناث في مجال استخدام السلطة، وهذا يتفق منطقياً مع طبيعة الرجل السيكولوجية والاجتماعية في مجتمعاتنا الشرقية.

أما في مجال المرونة، فقد بينت النتائج أن الرجل أكثر مرونة من المرأة في اختبار القيادة التربوية. حيث بلغت قيمة "t" المحسوبة 2,398، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 فقط لصالح الذكور. وربما مرد ذلك إلى أن المرأة أكثر تقيداً بالقوانين والأنظمة من الرجل، أو أن عامل الخوف من التفرع أو الوقوع في الخطأ المحتمل، هو الذي يؤدي دوراً مهماً في هذا الاتجاه. فقد بينت بعض الدراسات أن المرأة عادة- باستثناء بعض الحالات- تميل إلى الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة أكثر من الرجل (مرسي 1998 ص 155).

وجاءت النتائج، فيما يتعلق بمجال فهم الآخرين، لتؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة "t" المحسوبة 1,788، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للذكور والإناث، نرى أن الذكور قد حصلوا على متوسط حسابي مقداره /7,205/ في حين حصلت الإناث على متوسط حسابي مقداره /7,444/، وهذه المتوسطات هي الأعلى في هذا الاختبار، وهي من مستوى تقدير جيد. هذه النتائج تتفق مع مبادئ النظرية الإنسانية في القيادة التربوية، ومع الدراسات العديدة، التي قام بها كل من جرفت- Gerffiths وجكنز- Jenkins وبلاكمان- Blackman.. ثم إن القيادات الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين، وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال (مرسي، ص 136-137).

والأمر يتكرر في مجال **معرفة مبادئ الاتصال**، فقد بينت النتائج أن قيمة " t " المحسوبة بلغت 1,509، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً أيضاً، مما يشير إلى عدم وجود فروق حقيقية ما بين الذكور والإناث في معرفة مبادئ الاتصال، التي جاءت في حدودها الدنيا، من مستوى تقدير مقبول، كما تشير المتوسطات الحسابية للجنسين، جدول رقم (4). مما يعكس برأينا، انغلاق المدرسة على ذاتها، وبعدها عن مجتمعها، وهذا ناتج بالدرجة الأولى من طبيعة النظام التربوي المركزي، والذي تنتهجه كل مؤسساتنا التعليمية.

وعلى مستوى **جميع المجالات**، فقد بينت النتائج، أن قيمة " t " المحسوبة بلغت 2,349، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة 0,02 و 0,05، لصالح الذكور. فقد بلغ المتوسط الحسابي لعينة الذكور / 30,233 / درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعينة الإناث / 28,886 / درجة، وكلا المتوسطين يقع ضمن فئة تقدير مقبول، حسب تصنيف فئات الاختبار. إلا أن قيمة " t " المحسوبة تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسط أداء المديرين وبين متوسط أداء المديرات، وفق مجالات اختبار القيادة التربوية، لصالح المديرين. وهذا ما توصلت إليه دراسة (عليمات، ص 180). أما دراسة (العمامرة وأبو نمره، ص 138)، فقد توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة فاعلية المدير والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير الجنس. وغني عن البيان، أن الفروق الفردية تعد عاملاً مهماً في القيادة، كما أن السمات الشخصية للقائد من الأمور الرئيسية، التي تحدد نمط قيادته وأسلوب عمله. غير أن المعايير الجديدة للقيادة التربوية، أخذت تنطلق من متغيرات الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتربوي... للمجتمعات المعاصرة. وهذا ما يبرر التمايز في مستوى القيادة التربوية بين مدرسة وأخرى وبين بيئة اجتماعية وأخرى أيضاً، حتى ضمن معطيات النظام التربوي الواحد.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: "هل هناك فروق دالة إحصائياً في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق مجالات الاختبار ككل، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول الآتي يوضح الإجابة عن هذا السؤال.

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والتباين وقيمة "t" لدرجات عينة الدراسة ككل، على القيادة التربوية وفق مجالات الاختبار بشكل عام، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	المدينة	العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
5 - 1	دمشق	128	28,418	26,112	208	2,051	دالة **
	حمص	82	29,929	28,014			
10 - 6	دمشق	45	32,773	30,06	84	1,234	غير دالة ***
	حمص	41	31,269	32,258			
11- فما فوق	دمشق	16	37,62	33,871	33	0,697	غير دالة ***
	حمص	19	36,216	32,551			

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 *** غير دالة إحصائياً.

من خلال قراءتنا للجدول السابق، نلاحظ أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وبين مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. فقد بلغت قيمة "t" المحسوبة 2,051، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، لصالح مديري ومديرات مدارس مدينة حمص، ضمن فئة (5-1) سنوات. أما ضمن فئة سنوات الخبرة (6-10) وضمن فئة سنوات الخبرة (11- فما فوق)، فلم تبين النتائج وجود فروق دالة إحصائياً. ويعود السبب برأينا، إلى شدة المنافسة على إدارة مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، أو العمل على الاحتفاظ بها، ولاسيما في السنوات الأولى من ممارسة المهنة، نظراً لتوافر الأطر التربوية، بشكل يفوق متطلبات الواقع الإداري واحتياجاته. ونظراً للمكانة المرموقة، التي يحس بها المدير في مجتمعه الأكثر محدودية، الأمر الذي لا يتوافر بحدته، في مدارس مدينة دمشق.

كما نلاحظ من خلال قراءة المتوسطات الحسابية للمجموعتين، أنهما يقعان ضمن فئة تصنيف الدرجات / 25-34 /، والتقدير مقبول، وكذلك هي الحال بالنسبة إلى الفئة (6-10)، أما بالنسبة إلى الفئة (11- فما فوق)، فقد جاءت ضمن تصنيف الدرجات

/ 39-35 /، والتقدير جيد. مما يدل على أن عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، تُعد عاملاً مهماً في رفع السوية القيادية لدى مديري المدارس. وهذا ما أكدته دراسة الحوراني- 1993، من أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 في ممارسة العمل الإداري لدى المديرين والمديرات على السواء، والذين تزيد خبرتهم الإدارية على سنوات عشر فأكثر (العمامرة، ص 149).

رابعاً: وللإجابة عن السؤال الرابع: "هل هناك فروق دالة إحصائياً في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق مجالات الاختبار ككل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، عمدنا إلى حساب المتوسط الحسابي والتباين وحساب قيمة " t "، كما هو واضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والتباين وقيمة " t " لدرجات عينة الدراسة ككل، على القيادة التربوية وفق مجالات الاختبار بشكل عام، تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	المدينة	العينة	المتوسط الحسابي	التباين	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
ثانوية عامة	دمشق	14	25,131	29,12	29	1,372	غير دالة ***
	حمص	17	27,866	27,994			
معهد متوسط	دمشق	82	28,717	24,017	159	1,758	غير دالة ***
	حمص	79	27,333	25,229			
إجازة جامعية	دمشق	60	36,671	33,363	92	2,014	دالة **
	حمص	34	34,141	33,717			
دبلوم تأهيل تربوي	دمشق	33	36,984	32,626	43	0,957	غير دالة ***
	حمص	12	35,118	30,104			

** = دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 *** = غير دالة إحصائياً.

تبين نتائج الجدول رقم (6)، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى أداء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وبين مستوى أداء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، وفق مجالات اختبار القيادة التربوية ككل، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ثانوية العامة- معهد متوسط- دبلوم تأهيل تربوي)، فقد جاءت قيم "t" المحسوبة غير ذات دلالة. أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي (إجازة جامعية)، فقد بلغت قيمة "t" المحسوبة 2,014، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، لصالح عينة مدينة دمشق، التي بلغ متوسطها الحسابي 36,671/ درجة، مقابل 34,141/ درجة لعينة مدينة حمص. وربما يعزى هذا التباين بين المتوسطين إلى المستوى المتميز لخريجي جامعة دمشق، مقارنة مع خريجي الجامعات السورية الأخرى.

خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس، "هل هناك فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، وفق المجالات الآتية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، معرفة مبادئ الاتصال، تبعاً لمتغير موقع المدرسة. عمدنا إلى استخدام - t Test لحساب المتوسطات الحسابية والتباين وقيمة "t"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والتباين، وقيمة "t" لكل مجال من مجالات الاختبار، لدرجات عينة الدراسة ككل، تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	التباين	المتوسط الحسابي	العينة	المدينة	مجالات الاختبار
دالة *	2,724	329	2,197	6,222	189	دمشق	الموضوعية
			2,386	5,764	142	حمص	
دالة *	2,805	329	1,992	7,712	189	دمشق	استخدام السلطة
			2,357	7,254	142	حمص	
دالة *	3,233	329	2,111	6,771	189	دمشق	المرونة
			2,404	7,306	142	حمص	

فهم الآخرين	دمشق	189	7,233	1,818	329	1,78	غير دالة ***
	حمص	142	7,517	2,354			
معرفة مبادئ الاتصال	دمشق	189	5,564	3,012	329	1,28	غير دالة ***
	حمص	142	5,809	2,863			
جميع المجالات	دمشق	189	31,131	27,14	329	2,21	دالة **
	حمص	142	29,833	28,356			

* = دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 .

** = دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 . *** = غير دالة إحصائية.

تشير معطيات الجدول رقم (7)، إلى وجود فروق دالة إحصائية، بين أفراد عينة مدينة دمشق وبين أفراد عينة مدينة حمص، وفق مجالات الاختبار الآتية: (الموضوعية- استخدام السلطة- المرونة- جميع المجالات). أما بالنسبة إلى مجالي (فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال)، فلم تبين النتائج فروقاً تذكر.

1- ففي مجال الموضوعية: أظهرت النتائج أن قيمة " t " المحسوبة قد بلغت 2,724، وهذه القيمة دالة إحصائية عند مستويات الدلالة جميعاً، لصالح عينة مدينة دمشق. وهذا الفرق بين مستوى أداء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وبين مستوى أداء مديري ومديرات عينة مدينة حمص في اختبار القيادة التربوية، يعزى إلى أن طبيعة مكان العمل ومتغيراته، تفرض نفسها بقوة على الكثيرين من العاملين في المجال الإداري. فالعمل القيادي في المجتمعات الضيقة، يختلف كثيراً عنه في المفتوحة، نظراً لجملة من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية والقيمية وغيرها. من هنا جاءت هذه النتائج لتؤكد هذا المذهب في العمل الإداري. ولاسيما فيما يتعلق بالموضوعية.

2- أما في مجال استخدام السلطة: فقد بينت النتائج أن عينة مدينة دمشق قد حصلت على متوسط حسابي مقداره / 7,712 / درجة، في حين حصلت عينة مدينة حمص على متوسط حسابي مقداره / 7,254 / درجة، أما قيمة " t " المحسوبة

فقد بلغت 2,805، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة جميعاً، لصالح عينة مدينة دمشق، كما هو واضح في الجدول رقم (7). مما يدل على أن هناك علاقة ترابطية، ما بين الموضوعية وما بين عملية استخدام السلطة في الإدارة المدرسية.

3- في مجال المرونة: حصلت عينة دمشق على متوسط حسابي مقداره /6,771/ درجة وتقدير جيد، في حين حصلت عينة مدينة حمص على متوسط حسابي مقداره / 7,306 / وتقدير جيد أيضاً. وبلغت قيمة " t " المحسوبة 3,233، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة جميعاً، لصالح عينة مدينة حمص. أي أن عينة حمص كانت أكثر مرونة من عينة دمشق في اختبار القيادة التربوية وهذا يؤكد مرة أخرى، جدلية الموضوعية واستخدام السلطة والمرونة في العملية الإدارية.

4- أما في مجال فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال، فلم تبين النتائج فروقاً دالة إحصائياً. فقد بلغت قيمة " t " المحسوبة 1,78 في مجال فهم الآخرين، وبلغت في مجال معرفة مبادئ الاتصال 1,28 وهاتان القيمتان غير داليتين إحصائياً عند مستوي الدلالة 0,01 و 0,05. غير أن المتوسطين الحسابيين في المجالين مختلفان. فقد بلغ في مجال فهم الآخرين تقديراً جيداً للعينتين، أما في مجال معرفة مبادئ الاتصال، فكان التقدير مقبولاً. وهذه النتيجة - المتعلقة بفهم الآخرين - تعكس مستوى جيداً من العلاقات الإنسانية التفاعلية الداخلية في مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص، أما في مجال معرفة مبادئ الاتصال فالنتيجة مخيبة للطموحات، وربما يعزى ذلك إلى انغلاق المدرسة على ذاتها وكثرة الأعباء الإدارية الروتينية، وازدياد أعداد الطلبة بشكل كبير جداً، أو ربما مرد ذلك إلى عدم تأهيل الإداريين التربويين، بشكل منهجي وأكاديمي، قبل الخدمة وفي أثنائها. ومن اللافت للانتباه، أن كليات التربية القديمة والحديثة على السواء، لا تُدرّس

مقرر "الإدارة التربوية"، في مناهجها الدراسية. حتى أن قسم (التخطيط والإدارة التربوية) في كليات التربية السورية لا يخصص سوى أربع ساعات تدريسية لمقرر الإدارة التربوية، في السنة الخامسة. ولا أدري، ربما كان الأمر مماثلاً في معاهد إعداد المعلمين؟.

5- وفق مجالات الاختبار ككل: بينت النتائج، وجود فروق دالة إحصائية، بين عينة مدينة دمشق وعينة مدينة حمص، لصالح عينة مدينة دمشق. فقد بلغت قيمة "t" المحسوبة 2,21، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، كما هو واضح في الجدول رقم (7)، الذي يشير أيضاً إلى أن عينة مدينة دمشق كانت قد حصلت على متوسط حسابي مقداره /31,131، مقابل متوسط حسابي مقداره /29,833 لعينة مدينة حمص. هذه النتائج تبين أن مستوى أداء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق كان أعلى مستوى من أداء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، وفق مجالات الاختبار ككل. ولكن، لا بد من الإشارة إلى أن المستويين المتباينين للعينتين يقعان ضمن فئة الدرجات /25-34، وهذه الفئة تعادل مستوى مقبولاً. والنتيجة التي نخلص إليها، أن مستوى أداء عينة البحث، لم تحقق نتائج مرجوة، تلبى مستوى الطموح، في اختبار القيادة التربوية.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، التي بينت لنا بوضوح، المستوى المتواضع للقيادات التربوية في أهم مرحلة تعليمية تأسيسية في نظامنا التربوي. يدفعنا للقول: إن مستوى الإدارة التربوية في المدرسة، يعكس إلى حد بعيد المستوى التعليمي فيها. طبعاً نعرف أن هناك جملة من الصعاب، تقف حائلاً أمام رفع السوية التعليمية والإدارية في المؤسسات التربوية لدينا، وأهمها برأينا يتجلى في:

- غياب النظرية التربوية، للنظام التعليمي.

- ضبابية الأهداف والسياسات التربوية واستراتيجياتها.
- ضعف الكفاية الداخلية لمؤسسات إعداد المدرسين (الإداريين).
- انغلاق المدرسة على ذاتها، وبعدها عن بيئتها وتفاعلاتها المتجددة على الدوام.
- طبيعة النظام التربوي المركزي، والشديد المركزية، وما يفرضه من واقع إجرائي.
- من هنا، نخلص إلى جديلة من التوصيات، التي نرى أهميتها في رفع مستوى القيادة التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في هذه المرحلة الانتقالية للتربية السورية، تتجلى بالنقاط الآتية:
- 1- بلورة نظرية تربوية، تكون مقياساً للعمل التربوي في مستويات التعليم جميعاً.
- 2- إعادة النظر في عملية إعداد الكفايات التربوية - التعليمية، في كليات التربية، بما ينسجم ومتطلبات التحديث والتطوير للتربية السورية.
- 3- اختيار القيادات التربوية على أسس موضوعية وعلمية.
- 4- إقامة دورات تدريبية تأهيلية دورية لمديري المدارس، تمكنهم من رفع مستوى قدرتهم على القيادة التربوية في مدارسهم.
- 5- زيادة فاعلية وسائل الاتصال، بين القيادات التربوية المختلفة.
- 6- تزويد المديرين بلوائح تنفيذية مفصلة عن مهامهم الفنية والإدارية والقيادية.
- 7- تقييم درجة فاعلية مدير المدرسة، من جملة من المعايير التنظيمية والأدائية، يشترك فيها جميع المعنيين بالعملية التربوية.
- 8- استخدام معايير الجودة في توصيف العمل الإداري التربوي.
- 9- إجراء مزيد من البحوث والدراسات، التي توصف العمل القيادي التربوي، في مراحل التعليم المختلفة، بغية تشكيل تصور كامل عن طبيعة الإدارة التربوية وواقعها في نظامنا التربوي ، ليتسنى للمعنيين بالأمر، تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، الكفيلة بتجاوز الصعاب والوقوف على المشكلات والعمل على حلها، بطريقة علمية ومنهجية، بغية تحقيق إصلاح تربوي متكامل.

المراجع

- *- آل ناجي، محمد بن عبد الله (2000)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين- المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي- دمشق / 29-30 /، يوليو. منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة برامج التربية.
- *- البرادعي (1988)، مدير المدرسة الثانوية - صفاته - مهامه - أساليب اختياره- إعداده. دار الفكر، سورية- دمشق.
- *- برزة، كمال (2002)، الإشراف التربوي لتعليم أفضل، مكتبة مجدلاوي، عمان- الأردن.
- *- بستان، أحمد عبد الباقي - طه، حسن جميل، 1993- مدخل إلى الإدارة التربوية - الكويت. دار القلم، ط 3.
- *- بشارة، جيرانييل (2000)، المعلم في مدرسة المستقبل- المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي- دمشق / 29-30 /، يوليو. منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة برامج التربية.
- *- بوز، كهيلا (2003)، الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. منشورات جامعة دمشق.
- *- حريري، هاشم بكر (2001)، مدى ممارسة مدير المدرسة للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، جامعة أم القرى، السعودية.
- *- حمصي، أنطون (1991)، أصول البحث في علم النفس. مطبعة الاتحاد- منشورات جامعة دمشق.
- *- دليل المدارس في محافظة حمص للعام الدراسي 2003/2004 - دائرة التخطيط

- والإحصاء والخريطة المدرسية. مديرية تربية حمص.
- *- دوهيرتي (1999)، **تطور نظم الجودة في التربية**. ترجمة عدنان الأحمد وآخرون، منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم- إدارة التربية، والمركز العربي للتعبير والترجمة والنشر والتأليف والنشر بدمشق.
- *- زاهر، ضياء الدين (1996)، **تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي**. المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة.
- *- الصريصري، دخيل الله حمد، وعارف، يوسف (2003)، **الإدارة المدرسية طروحات خبرات**، دار ابن حزم، مكتبة الملك فهد الوطنية، بيروت، لبنان.
- *- عريفج، سامي سلطي، 2001 - **الإدارة التربوية المعاصرة** - عمان، دار الفكر.
- *- عليمت، صالح ناصر (2001)، "القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق"، "ص. ص. 167-208"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**. المجلد 17 - العدد الرابع.
- *- العمايرة، محمد حسن، أبو نمره، محمد خميس (2004)، "درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم"، (ص.ص 137-175)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**- المجلد 20 - العدد الأول.
- *- فرج، حافظ أحمد (1994)، " **النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية، دراسة ميدانية**". دار الفكر العربي، القاهرة.
- *- اللائحة الداخلية لكليات التربية في الجمهورية العربية السورية (1999).وزارة التعليم العالي، جامعة دمشق- كلية التربية.
- *- المخلافي، محمد سرحان، محسن، محمد (1999)، **أسس الإدارة التعليمية- المفاهيم والاتجاهات المعاصرة**، كلية التربية- جامعة صنعاء.
- *- مرسي، محمد منير (1998)، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**- عالم الكتب -القاهرة.

- *- معروف، سعاد (2001)، أداء مدير المدرسة لمهامه وأدواره وعلاقته بأداء المدرسين، دراسة ميدانية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة- الجامعة اللبنانية- بيروت، لبنان.
- *- المؤتمر التربوي الثاني لتطوير التعليم (1998)، رئاسة الجمهورية، دمشق.
- *- النوري، عبد الغني(1991)، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة الدوحة- قطر.
- *- الياس، طه الحاج (1984)، الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها، مكتبة الأقصى. عمان.
- *- اليونسكو، 1996 - السلوك الإنساني في الإدارة التربوية (أربع حلقات)؛ ترجمة مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض.

*- Bradley, D. (1992), Principes leadership styles and the degree of participation of school improvement councils in the decision making process in elementary school; Dissertation abstracts international, vol. (53), no. (6). U.S.A.

*- Developing quality systems in education. Edited by Geoffey D. Doherty (1994).

*- Herman, Janice L (1990): Instructional leadership skills and competencies of public school, paper presented at the southern regional council on educational Administration conference. (Atlanta, GA, November, pp 11

مراجع باللغة الروسية:

*- Цетлин. В.С. (1987), Совершенствование процесса обучения в соответствии с основными направлениями реформы и общеобразовательной профессиональной школы. Москва. Педагогик. с.143.

*- Краевский. В.В. и Лернар. И.Я.(1989), Теоретические основы процесса обучения в советской школе. Москва. Педагогик. с.221.

ملحق رقم (1)

السلام عليكم

السيد مدير المدرسة المحترم:

ورحمة الله:

نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات، تهدف إلى تعرف مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي على القيادة التربوية.

نرجو منكم قراءة كل سؤال بدقة، ووضع إشارة (×) أمام عبارة واحدة فقط، من احتمالات الإجابة، والتي ترونها مناسبة لكم أكثر من غيرها، علماً بأن المعلومات، التي سنحصل عليها ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم

المعلومات العامة:

الجنس: ذكر () . أنثى () .

الخبرة كمدير: 1-5 سنوات () . 6-10 سنوات () . 11 فأكثر/ سنة () .

المدرسة: للذكور () للإناث () مختلطة () .

المؤهل العلمي: ثانوية عامة () معهد متوسط () . إجازة جامعية ()

دبلوم تأهيل تربوي () .

أسئلة الاختبار

أولاً: الموضوعية:

- 1- يختلف الرؤساء في الأخذ برأي الآخرين، فأَي العبارات الآتية تمثل رأيك؟
- أ- لا يهتمني رأي الآخرين مادام أن العمل يسير بانتظام () .
- ب- أهتم برأي المختصين وأخذه دائماً بالحسبان () .
- ج- أفضل رأي فئة محدودة تحظى بثقتي فيها () .
- د- كل العبارات السابقة مغلوطة وغير صحيحة () .
- 2- أردت أن تفاضل بين مرؤوسين متساوين في الشروط الأساسية، للترقية لمرتبة أعلى، أحدهما صديق لك، والثاني علاقتك به عادية، فهل أنت:
- أ- تختار صديقك الطيب لأنه أولى؟ () .
- ب- تختار الآخر إظهاراً لعدالتك؟ () .
- ج- تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة بينهما؟ () .
- د- تحاول إجراء قرعة شريفة بينهما؟ () .
- 3- حدث خطأ بسبب إهمال أو تقصير أحد مرؤوسيك، فهل:
- أ- تكون معاملتك له عادلة وحازمة؟ () .
- ب- تحتفظ بهدوئك ولا تظهر اهتماماً؟ () .
- ج- تهدئ الموضوع حرصاً على الوئام؟ () .
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟ () .
- 4- قدم لك مرؤوس لا ترضى عنه طلباً للحصول على ميزة أو مصلحة مشروع في سنطتك فهل:

أ- ترفض طلبه؟ () .

ب- تُسوِّف في طلبه؟ () .

ج- تجيبه لطلبه؟ () .

د- تتبع أسلوباً آخر ؟ () .

5- لاحظت في أثناء زيارتك لأحد الصفوف هبوط مستوى التلاميذ، فهل:

أ- تطلب من المدرس الإكثار من التدريبات التحريرية؟ () .

ب- تستبدل مدرس الصف بأخر أكثر كفاءة منه ؟ () .

ج- تحاول تشخيص الضعف ومعرفة أسبابه ؟ () .

د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟ () .

6- يختلف الرؤساء في تقديرهم للأمور التربوية، فأى العبارات الآتية صحيحة في

نظرك؟:

أ- نتائج الامتحانات هي المقياس الحقيقي للإدارة الجيدة () .

ب- النشاط المدرسي مطلوب لكنه مضيعة للوقت () .

ج- الأفكار التربوية الجديدة لا يمكن تطبيقها () .

د- كل العبارات السابقة مغلوطة وغير صحيحة () .

7- يختلف رأي الرؤساء بالنسبة لتدريب المعلمين، فأى العبارات الآتية يمثل وجهة

نظرك؟:

أ- تدريب المعلمين في أثناء الخدمة مضيعة للوقت () .

ب- برامج التدريب عموماً ضررها أكثر من نفعها () .

ج- قيام المرؤوسين بعملهم خير من أي تدريب لهم () .

د- كل العبارات السابقة مغلوطة وغير صحيحة () .

8- قام أحد مرؤوسيك بعمل عظيم، وأنت تعلم أنك إذا أوصيت له بكلمة طيبة، فإنه

سيترقى وينتقل إلى إدارة أخرى، مما يترتب عليه فراغ كبير في مدرستك. فهل ؟:

أ- تتمسك به وتمتنع عن التوصية له بالترقية () .

ب- توصي له بالترقية وتحاول أن يستمر العمل من دونه () .

ج- تطالب بترقيته وتعمل على تدريب من يحل محله () .

- د- تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكر ().
- 9- انتقد أحد مرؤوسيك الطريقة التي عالجت بها مشكلات العمل، فما يكون تصرفك؟
- أ- تحاول أن تكسب وده وترضيه ().
- ب- تحاول أن تستفيد من نقده ().
- ج- تتحكم بأعصابك وتتجاهله ().
- د- ترد على نقده بالمثل ().
- 10- قال لك أحد مرؤوسيك كلاماً يعيب زميلاً آخر، لكنه لا يتصل بالعمل، فهل:
- أ- تعد كلامه وشاية مغرضة وتوبخه ().
- ب- تأخذ كلامه بجد وتحقق في الأمر ().
- ج- تأخذ موقفاً معادياً من المشكو منه ().
- د- تفهمه أن هذا الكلام لا يعينك ().
- ثانياً: استخدام السلطة.
- 11- تخطاك أحد مرؤوسيك وذهب إلى رئيسك ليناقدك معه إحدى مشكلات العمل بدلاً من مناقشتها معك، فما يكون تصرفك؟
- أ- تناقش الوضع مع رئيسك ().
- ب- تستدعي مرؤوسك وتؤدبه ().
- ج- تُشهر بمرؤوسك أمام المرؤوسين ().
- د- تتبع أسلوباً آخر ().
- 12- قدم إليك مرؤوسك التماساً موقفاً عليه من الجميع يطلبون فيه منك العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما، فما يكون موقفك؟
- أ- تعدهم بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة ().
- ب- تتمشى مع الالتماس باعتباره رأي المجموعة ().
- ج- تعمل على التخلص من زعامة المجموعة ().

د- تتبع أسلوباً آخر ().

13- سمعت عن مرؤوس لك أنه يقوم بأعمال غير لائقة خارج العمل، ولكنها لا تنعكس على ما يقوم به من عمل، فهل؟

أ- تطالب بفصله على الفور أو بنقله إلى مكان آخر ().

ب- توضح له أن ذلك قد يؤثر في عمله مستقبلاً ().

ج- تعامله بطريقة يتضح منها عدم موافقتك على سلوكه ().

د- تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكر ().

14- تفكر - كمدير مدرسة - في إصدار مجلة مدرسية، وقدمت لك الاقتراحات الآتية: فأيهما تختار؟

أ- أن تقتصر موضوعات المجلة على ما يتصل بالدراسة ().

ب- أن تتسع موضوعات المجلة لتشمل موضوعات مختلفة ().

ج- أن يقوم المدرسون باقتراح الموضوعات على التلاميذ ().

د- أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة ().

15- أردت - كمدير مدرسة - أن تضع نظاماً جديداً لرواد الصفوف، فأبي الطرائق الآتية تختار؟

أ- تقوم إدارة المدرسة بنفسها باختيار الرواد ().

ب- يشترك تلاميذ كل فصل في اختيار رائدهم ().

ج- يترك الاختيار لرغبة المعلمين أنفسهم ().

د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ().

16- تواجه المدارس عادة مشكلة التلاميذ، الذين يتأخرون عن الحصة الأولى، فكيف تتصرف - كمدير مدرسة، إذا حدث ذلك؟

أ- تغلق باب المدرسة دونهم لتعويدهم النظام ().

ب- تحاول تعرف أسباب تأخرهم، لمعالجتها ().

ج- توقع عقوبة على كل منهم، ثم تسمح لهم بالدخول () .

د- تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكر () .

17- يختلف الرؤساء في الأخذ بمبدأ تفويض السلطة، فهل تؤمن بأن تفويض السلطة:

أ- يساء استخدامه غالباً () .

ب- مربك لنظام العمل () .

ج- ينقص من سلطة المدير () .

د- مطلوب لتدريب القيادات () .

18- يختلف الرؤساء في تقديرهم للإدارة السليمة، فأى العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك:

أ- الحزم في الإدارة يقتضي السرعة في اتخاذ القرار () .

ب- التأنى في اتخاذ القرار لا يعدّ مضيعة للوقت () .

ج- القرار السريع مطلوب ما دام أنه يحل المشكلة () .

د- كل العبارات السابقة تمثل وجهات نظر صحيحة () .

19- في أثناء ترأسك لاجتماع، تشعب الحديث إلى موضوعات أخرى مما أدى إلى إثارة الخلاف والفوضى، فماذا يكون تصرفك؟

أ- تتيح لكل فرد التعبير عن نفسه () .

ب- تعير عن غضبك بمغادرة المكان () .

ج- تنهي النقاش وتعود إلى الموضوع الأصلي () .

د- تقض الاجتماع وتؤجله لموعد آخر () .

20- في أثناء المناقشة في أحد الاجتماعات، امتد الخلاف بين عضوين بارزين، لتعارض وجهة نظر كل منهما، فهل:

أ- تحاول أن تختار رأي أحدهما () .

- ب- تطرح الرأيين للتصويت () .
ج- ترفض الأخذ بأي من الرأيين () .
د- تؤجل الحديث في الموضوع () .

ثالثاً: المرونة.

21- طلب إليك تغيير بعض القيادات الإشرافية، في مدرستك، خلال العام الدراسي، فهل ترى:

- أ- أن من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف العام الدراسي () .
ب- الموافقة على التغيير خضوعاً للسلطة () .
ج- أن ترفض بإصرار هذا التغيير المفاجئ () .
د- أن تتبع أسلوباً آخر () .

22- حدثت مخالفة من موظف جديد، وأخرى من موظف قديم لم تسبق مخالفته، فما يكون موقفك بوصفك مديراً:

- أ- مجازاة كل منهما بالتساوي والعدل () .
ب- عدم اغتفار مخالفة الموظف الجديد () .
ج- إدخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار () .
د- تتبع أسلوباً آخر () .

23- أبلغتك مديرية التربية بأنها سترسل لمدرستك أجهزة حديثة ذات حجم كبير، فهل:

- أ- تطلب من المديرية التريث حتى ترتب الأمر () .
ب- تأمر المختصين باتخاذ الإجراءات المناسبة () .
ج- تبدي للمديرية مبررات تعيق التنفيذ () .
د- كل العبارات السابقة غير صحيحة () .

24- يختلف الرؤساء في التمسك بأرائهم، فأبي العبارات الآتية تعبر عن رأيك كمدير مسؤول؟.

- أ- أميل إلى أن أتمسك برأيي عادة () .
 ب- أنتقد عادة أي رأي مخالف لرأيي () .
 ج- لا أراجع عن رأي أبعده () .
 25- دعوت مدير التربية لحضور اجتماع المعلمين في مدرستك، ولكنه لم يحضر في الموعد المقرر، فماذا يكون تصرفك ؟
 أ- ترجئ الاجتماع وتبلغ المعلمين () .
 ب- تعقد الاجتماع رغم غياب مدير التربية () .
 ج- تتصل بمدير التربية معاتباً () .
 د- تتبع أسلوباً آخر () .
 26- يختلف الرؤساء في تقبلهم تغيير أساليب العمل، فأبي العبارات الآتية تعبر عن وجهة نظرك ؟

- أ- التغيير غير مرغوب فيه لأنه مربك للعمل () .
 ب- التغيير غير مطلوب ما دام العمل منتظماً () .
 ج- التغيير مرغوب فيه إذا كان في صالح العمل () .
 د- التغيير مرغوب فيه دائماً دون أي تحفظ () .
 27- يختلف الرؤساء في تقبلهم للنقد، فأبي العبارات الآتية تعبر عن موقفك ؟
 أ- النقد غير مستحب لأنه مغرض دائماً () .
 ب- النقد غير مستحب لأنه يقلل من هبة المدير () .
 ج- النقد غير مستحب إذا جاء من سلطة عليا () .
 د- كل العبارات السابقة غير صحيحة () .
 28- الإدارة الجيدة في نظرك هي الإدارة:
 أ- يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة () .

- ب- ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاتها () .
- ج- ترى أن المشكلات المماثلة لها حلول واحدة () .
- د- تتبع أسلوباً آخر يختلف عن كل ما ذكر () .
- 29- يختلف الرؤساء في ممارساتهم بالنسبة لاتخاذ القرار، فأبي العبارات الآتية:**
- تعبر عن أسلوبك الإداري ؟.**
- أ- أتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب () .
- ب- أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك () .
- ج- أميل لتغيير القرار تفادياً للمعارضة () .
- د- جميع العبارات السابقة خطأ () .
- 30- تختلف أساليب الرؤساء في محاسبة المرؤوسين، فأبي العبارات تعبر عن أسلوبك ؟.**
- أ- الحرص على محاسبة المرؤوسين عند كل هفوة () .
- ب- التجاوز عن أخطاء المرؤوسين والعفو عنها () .
- ج- محاسبة المخطئ بعد تكرار إنذاره () .
- د- دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه () .
- رابعاً: فهم الآخرين.**
- 31- يختلف الرؤساء في تقديرهم للقدرة على توقع سلوك وتصرفات الآخرين، فأبي العبارات الآتية تعبر عن رأيك ؟.**
- أ- الإمام بظروف الآخرين يساعد على التنبؤ بسلوكهم () .
- ب- دراسة ظروف الآخرين ليست ضرورية في التنبؤ بسلوكهم () .
- ج- يعتمد الحكم على سلوك الآخرين على التفسير الشخصي للرئيس () .
- د- كل العبارات السابقة خطأ وغير صحيحة () .

32- شعرت بأن أحد مرؤوسيك أصبح غير محبوب من زملائه، فهل ؟.

أ- تطلب نقله إلى مدرسة أخرى () .

ب- تساعده على كسب محبتهم ثانية () .

ج- تشفق عليه وتحاول أن تحضنه () .

د- تكلفه بأعمال يقوم بها منفرداً () .

33- تحدث عادة خلافات في مجال العمل بين بعض الأفراد؛ على المدير أن يواجهها ويعمل على علاجها، فأَي الأساليب الآتية تتبع:

أ- تترك الخلاف للزمن وهو وحده كفيل بحله ؟ () .

ب- تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لحلها ؟ () .

ج- تطلب نقلك إلى مدرسة أخرى إراحة لنفسك ؟ () .

د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟ () .

34- يواجه الرؤساء في العمل أحياناً مرؤوسين متزلفين، إذا حاول أحد المرؤوسين أن يتقرب إليك متزلفاً، هل ؟.

أ- تتجاهل المرؤوس حتى لا يثير غضب زملائه عليك () .

ب- تشعره بأنك لا تعرف المحسوبية في عملك () .

ج- تقربه منك حتى تكسب ولاءه () .

د- توجهه إلى أعمال تظهر كفاءته في العمل () .

35- مرؤوس مستجد لم يستطع أن يتكيف في عمله الجديد، جاء يطلب نقله إلى إدارة أخرى، فهل ؟.

أ- تجيبه إلى طلبه مباشرة () .

ب- تجعله يختار العمل الذي يناسبه () .

- ج- تغريه بالبقاء في عمله () .
- د- ترفض طلبه، وتصر على بقاءه () .
- 36- قدم إليك مرؤوس طلباً لنقله إلى إدارة أخرى، فهل ؟
- أ- توافق على طلبه إرضاء له () .
- ب- ترفض طلبه لأنك محتاج إليه () .
- ج- تدرس معه أسباب طلبه للنقل () .
- د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر () .
- 37- حصلت على وظيفة مدير كان يطمع فيها زميل آخر، ولاحظت عليه الحسد والغيرة والمرارة، فماذا يكون تصرفك نحوه ؟
- أ- تهمله من حسابك لأن الحياة فرص () .
- ب- تتوجس منه خفية خشية الإيقاع بك () .
- ج- تحاول أن تكسب وده ليتغلب على مشاعره السلبية () .
- د- تسعى إلى نقله إلى مدرسة أخرى () .
- 38- أحد مرؤوسيك عصبي المزاج، وفي أثناء مناقشة مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول أن يعتدي عليه، فما يكون تصرفك نحوه ؟
- أ- تكلمه على الملأ محذراً من تكرار هذا التصرف () .
- ب- تحدثه على انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله () .
- ج- تحوله إلى مختص نفسي ليتولى علاجه () .
- د- تحوله إلى التحقيق الإداري لمعاقبته () .
- 39- لاحظت أن أحد مرؤوسيك خجول ويحجم عن الاشتراك في المناقشات، فماذا يكون تصرفك ؟

- أ- تشجعه وتدعوه للكلام في موضوعات يعرفها () .
 ب- تطلب منه أن يتعرف بنفسه على أسباب خجله () .
 ج- تترك له حرية الاختيار في حضور الاجتماعات () .
 د- تصر على حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها () .
- 40- لديك مرؤوسان بينهما سوء تفاهم، ولديك برنامج عمل يتطلب أن يقوم به الاثنان، فماذا يكون تصرفك؟ .

- أ- تتجاهل الخلاف وسوء التفاهم بينهما () .
 ب- تخلق جواً من التفاهم والتعاون بينهما () .
 ج- تحول البرنامج إلى زميلين آخرين () .
 د- تحذرهما من مغبة الخلاف في العمل () .
- خامساً: معرفة مبادئ الاتصال.

- 41- أردت أن تثني على مرؤوس لك لقيامه بعمل غير عادي، فأبي الوسائل تختارها لمنحه أكبر قدر ممكن من التقدير؟ .

- أ- تثني على عمله في أحد الاجتماعات العامة () .
 ب- تضع إعلان التقدير على لوحة الإعلانات في المدرسة () .
 ج- تستدعيه إلى مكتبك لتثني عليه () .
 د- تتبع أسلوباً غير ما ذكر () .

- 42- تحدث أحياناً إشاعات في مجال العمل، هل ترى أنه من السهل عموماً تتبع الإشاعات للرجوع إلى مصدرها؟ .

- أ- يمكن تتبع مصدر الإشاعات بوجود جهاز للمراقبة () .
 ب- تتبع مصدر الإشاعة يتعارض مع الحرية الشخصية () .

ج- عدم تتبع الإشاعة وإهمالها يحول دون انتشارها () .

د- لا أوافق على كل ما ذكر () .

43- حضر أحد أولياء التلاميذ إلى مدرستك، لمعرفة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية

في المدرسة، فهل:

أ- تستمع إليه فقط، ولا تناقشه في شأن ابنه () .

ب- تستدعي عريف الصف لمناقشة سلوك ابنه () .

ج- تعدُّ لقاءه مع مدرس ابنه مربكاً للعمل () .

د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر () .

44- وصلت إلى المدرسة التي تتولى إدارتها نشرة من الوزارة بشأن الدروس

الخصوصية، فهل؟.

أ- توزعها على المعلمين للتوقيع عليها بالعلم () .

ب- تأخذ على المعلمين تعهداً للتوقيع بالالتزام بما جاء فيها () .

ج- تجمع المعلمين لدراسة الإجراءات التنفيذية () .

د- تتبع أسلوباً آخر () .

45- أفضل طريقة في نظرك لإخبار أولياء الأمور بنتائج أبنائهم الفصلية هي ؟.

أ- أن ترسل إليهم النتيجة مع أبنائهم بأنفسهم () .

ب- أن ترسلها إليهم بالبريد للتوقيع عليها () .

ج- أن تستدعي أولياء الأمور للاطلاع على النتائج () .

د- أن تعقد اجتماعاً بين المعلمين والآباء لمناقشة النتائج () .

46- تعود أحد المعلمين في مدرستك إخراج التلاميذ المشاغبين في الصفوف،

التي يقوم بالتدريس فيها مطالباً بمعاقبتهم، فهل؟.

- أ- تعقد اجتماعاً معهم يضم المدرس والموجه لدراسة الأمر () .
 ب- تقوم بفصل هؤلاء التلاميذ بعد استدعاء أولياء أمورهم () .
 ج- تحيل أمرهم إلى المسؤولين في مديرية التربية ليتولوا أمرهم () .
 د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر () .
- 47- اشتكى تلاميذ أحد الصفوف إلى مدير المدرسة من أحد المدرسين، بحجة أنهم لا يفهمون شرحه، فهل؟

- أ- يقوم المدير بمناقشة المدرس على حدة () .
 ب- يقوم المدير بزيارة المدرس ومناقشته في الصف عدة مرات () .
 ج- يناقش المدير التلاميذ مع المدرس لعلاج الموقف () .
 د- تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر () .

48- أي العبارات الآتية تعبر عن رأيك للاجتماعات العامة؟

- أ- لا أؤمن بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين إلى آخر () .
 ب- هذه اللقاءات تثير العداء بين الإدارة والعاملين () .
 ج- لا حاجة لهذه اللقاءات ما دام العمل يسير بانتظام () .
 د- كل العبارات السابقة في نظري خطأ () .
- 49- أي من هذه العبارات يعبر عن رأيك بالنسبة لعملية الاتصال؟
- أ- النشرات المكتوبة أهم وسيلة للاتصال () .
 ب- عقد اللجان كوسيلة للاتصال يعطل العمل () .
 ج- لا قيمة لجميع المعلومات إلا عند الحاجة () .
 د- كل العبارات السابقة غير صحيحة () .
- 50- أي العبارات الآتية يعبر عن وجهة نظرك؟

- أ- المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم () .
- ب- المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة () .
- ج- ينبغي أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به () .
- د- كل العبارات السابقة صحيحة وأوافق عليها () .

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2004/10/20.