

## القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق

د. صالح ناصر علميات  
قسم الإدارة وأصول التربية  
كلية التربية والفنون - جامعة اليرموك

### ملخص

تكمن أهمية البحث في أهمية ميدان التربية وأثرها في تطوير المجتمع ودور القيادة التربوية بوصفها الإدارة الفاعلة في تحقيق الأهداف التربوية ويهدف البحث إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق بشكل عام وفق المجالات التالية: الموضوعية، استخدام السلطة، والمرونة، فهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال، كما يهدف إلى معرفة، ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية بشكل عام وفي مجالات الاختبار بشكل خاص تبعاً لمتغيري الخبرة والعمر، ولتحقيق ذلك استخدم (اختبار القيادة التربوية) الذي أعده محمد منير مرسي إذ جرى تعديل بعض الفقرات والتأكد من الصدق الظاهري وملاءمته للبيئة الأردنية، وطبق هذا الاختبار على عينة ضمت 150 مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1. بلغ مستوى القدرة للقيادة التربوية لمديري المدارس ومديراتها عامة وبغض النظر عن الجنس مستوى (مقبولاً).
2. ظهرت فروق ذات دلالة معنوية لصالح المديرين في المجالات: الموضوعية، استخدام السلطة، والمرونة، الاتصال.
3. 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.

## المقدمة:

تعدُّ التربية أداة التغيير الشامل والتطور في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وتهدف إلى إعداد الكائن الإنساني وبنائه، لأنه غايتها الأولى والأخيرة إذ تعمل على تفتح قواه المختلفة ومساعدته ليصبح قادراً على التغيير والتجديد والإبداع باعتبار التربية مستقبل الأمة.

ونظراً إلى ما تحلله التربية من أهمية كبيرة في حياة الإنسان والمجتمعات ومالها من تأثير في إحداث التغيير والتقدم فلا بُدَّ من أن تكون لها قيادة تعنى بشؤون التعليم وقطاعاته المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بتوجيه جهود الأفراد الذين يعملون بشكلٍ متعاون ومنسجم ومرقبته.

ووجدت القيادة منذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض، إذ قام بممارستها في حياته اليومية بأشكال وأساليب متعددة، ولم تظهر القيادة بشكلها العلمي إلا في بداية القرن الحالي إذ بدأت الدراسات والبحوث الإدارية بالظهور والتوسع لتعريف طبيعة القيادة وتحديد مفهومها تحديداً شاملاً (Stogdill, 1974:7).

ولقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة وذلك بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم.

ويعرّف كود (Cood) القيادة بأنها القدرة والاستعداد لحث الآخرين وتوجيههم وإرشادهم وإدارتهم باعتبارها تُعطي دوراً للتحدث عن مصالح الجماعة وأهدافها وتقريبه وتقبله متحدثاً عنها. (Cood, 1973:332)، ويعرفها القريوني: بأنها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين لجعلهم يقبلون قيادته طواعياً دونما التزام قانوني، وذلك لاعتراهم بقيمة القائد في تحقيق الأهداف ولأنه يعبر عن آمالهم وطموحاتهم، (القريوتي، 1993:138).

والقيادة التربوية تتطلب دائماً شخصاً في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير في الجماعة في موقف معين ولهذا يجب أن يتمتع بقوة سلطة تميزه عن غيره وهذه السلطة يستمدّها من عدة مصادر من أبرزها: السلطة الرسمية والسلطة القانونية، بقوة التأثير الشخصية كالقدرة على الإقناع والمشاركة والتخصص والفعالية والعلاقات الإنسانية.

والقيادة التربوية عمل يحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، فهي النجاح في الموقف الذي يؤكد فيه المدير دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة وخاصة قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تجابهه يومياً، والقدرة على حلها بنجاح عند القيام بسلوك معين ممّا يتطلب ذلك الإلمام بالمهارات القيادية الآتية:

أ- المهارات الذاتية وتتمثل في: السمات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

ب- المهارات الفنية وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم والإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

ج- المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب الفهم المتبادل ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

د- المهارات الذهنية: وتتمثل في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور علاقات الموظف بالتنظيم وفهمها وعلاقات التنظيم بالمجمع الذي يعمل في إطاره، (كنعان، 1995: 97-106).

### أهمية البحث:

يكون عمل مدير المدرسة الأساسية -بوصفه قائداً تربوياً في مدرسته- أهمية كبيرة ويحقق عمله الصدارة بين جميع العوامل التي يتوقف عليها نجاح التربية في بلوغ غايتها، وهو الرئيس المباشر في مدرسته، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي (مصطفى، 1982، 36) وإن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يُدار بها وأن النظام التربوي مرهون بنوعية القيادة التربوية وفعاليتها وقدرتها على توجيه النشاط التربوي لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتعدّ القيادة التربوية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة. والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف، ولهذا فإن تطبيق معايير صادقة وثابتة في اختيار القادة التربويين أو المفاضلة بينهم والكشف عن قابليتهم واستعداداتهم بطرائق علمية دقيقة أمر بالغ الأهمية، من أجل تطوير العمل التربوي. وبناءً على ما تقدم فإن البحث الحالي يعدّ محاولة متواضعة لقياس قدرة مديري المدارس الأساسية ومديراتها على القيادة التربوية في محافظة المفرق وعلاقة هذه القدرة بمتغيرات الجنس والخبرة.

ويمكن أن نلخص أهمية البحث الحالي بالآتي:

- 1- أهمية موضوع القيادة التربوية التي تؤثر في سلوك المعلمين وجميع العاملين في المدرسة.
- 2- أهمية المرحلة الأساسية باعتبارها القاعدة الأساسية للعملية التعليمية.
- 3- التعرف إلى مستوى قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية والوقوف على ما تحقّقه المدارس الأساسية من مستوى. وضمن مجالات الاختبار، أيضاً لاتخاذ الإجراءات المناسبة ومعالجة نواحي الضعف وتطوير نواحي القوة عند المديرين والمديرات.

- 4- الاستفادة من نتائج البحث الحالي للتخطيط للمستقبل وخاصة البرامج التدريبية للإدارات.
- 5- يمكن أن يؤدي البحث الحالي إلى زيادة خبرة المديرين والمديرات في جوانب إدارية جديدة لهم لم يطلعوا عليها سابقاً وخاصة في المحافظة التي طبق فيها البحث.

#### الدراسات السابقة:

أشارت دراسة ستيفن بوسرت وآخرين (Stere Bossert & others) إلى أن نجاح العمل في المدارس الثانوية يعود إلى القيادة التربوية الجيدة وبخاصة ما يقوم به مدير المدرسة من دور كبير واستثنائي في عمليتي التنسيق والسيطرة، (Steven & others, 1992,3). ومن أهم النتائج التي ظهرت في دراسة هوبر (Hooper) أن مديري المدارس والغالبية منهم يرون أن من الضروري تقييم أدائهم القيادي سنوياً (Hopper, 1984:2330).

وفي دراسة قام بها ماسون (Mason, 1982) بعنوان "ادوار مديري المدارس الثانوية لمجموعة مختارة من مدارس ضواحي مقاطعة كوك (Cook) كما يراها المدرسون والمديرون" وقد هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة وجهات نظر مدرسي المدارس الثانوية ومديريها بشأن السلوك القيادي للمدير ومدى الاقتناع بالوظيفة، وأسفرت عن النتائج الآتية:

1. لقد رأى المديرون سلوكهم القيادي عالياً في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية أكثر مما رآه المدرسون.
2. رأى المدرسون أن المديرين يتصفون بالعلاقات الإنسانية أقل مما يراه المديرون أنفسهم.
3. يشعر المديرون أنهم يحصلون على قناعة أكبر بوظائفهم مما يراه المدرسون (Mason, 1982:4992).

أما دراسة لوز (Laws 1985) وهي بعنوان "العلاقات بين وجهات نظر المدرسين لسلوك المدير القيادي واتجاهات المدرس نحو التقييم في مدارس كنتكي (Kentucky) الرسمية" وقد هدفت الهيئة التدريسية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن اقتناع المعلمين بتقييمهم مع الإشراف ترتبط مباشرة بمستوى العلاقة الإنسانية لمديريهم وفقاً لمقياس وصف السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية (Laws, 1982:2504).

وفي دراسة قام بها الهدود في جامعة كاليفورنيا تناولت السلوك القيادي: لمديري المدارس كما يراها المعلمون والمديرون في مدينة الكويت، وتوصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث من وجهة نظرهم عن السلوك القيادي للمدير في ثلاثة أبعاد هي: التسامح والحرية والتوجه نحو الرؤساء، (AlHadhod, 1986,106-136).

وفي دراسة بايليس (Bayles) حول كفاءات مديري المدارس في توصيفات العمل والتقويمات شملت عينة البحث (106) من المديرين والمديرات توصلت إلى أن تسلسل القدرات وفق أهميتها جاء كالاتي: أ- البرنامج التدريسي ب- القيادة ج- العلاقات السياسية والثقافية د- الإدارة المدرسية هـ- العلاقات الإنسانية والوعي الذاتي، ( Bayless, 1987:782).

### مشكلة البحث

إنّ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أمر ضروري تتطلبه مستلزمات العمل الناجح ولقد أثبتت معظم الدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع الإدارة التربوية وخاصة مديري المدارس الأساسية أن هناك ضعفاً أو قصوراً في جوانب إدارية عديدة، وهذا القصور له مردوده السلبي من المنظور المستقبلي لأنه بقدر تقدّم الإدارة التربوية أو تخلفها يكون تقدّم المستقبل أو تخلفه لتعلق الأمر بتربية أجيال سيكونون قادة المجتمع في المستقبل ولا سيما أن قطاع المدارس الأساسية في الأردن قطاع واسع وكبير جداً. وكذلك عدم التأهيل المسبق للمديرين، وضعف اندفاع معظم المعلمين للعمل الإداري وعزوف البعض منهم عن هذا العمل لأسباب عديدة تجعل من بعض الذين يصلون إلى إدارات المدارس الأساسية دون المستوى القيادي المطلوب، وهذا يعرقل المسيرة التربوية بشكل عام.

وتكمن مشكلة البحث في عدم معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق، وعدم وضوح علاقتها ببعض المتغيرات كالجنس والخبرة والعمر.

### هدف البحث وأسئلته:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس والخبرة والعمر، ليحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق عامة وفق المجالات التالية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال.
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة بشكل عام ووفق المجالات المذكورة أعلاه.
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة وفق متغيري الخبرة والعمر.

## حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على:

- معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية وعلاقتها بالخبرة والجنس والعمر لمديري المدارس ومديراتها الأساسية الحكومية في محافظة المفرق للفصل الأول من العام الدراسي 2001/2000م.
- عينة عشوائية من مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق.
- تم تحديد جنس المدرسة في المدارس الأساسية المختلطة وفقاً لجنس المدير أو المديرية.
- استخدام اختبار القيادة التربوية الذي طوره وقام بتقنيته وبناء معايير محمد منير مرسي.

## تحديد المصطلحات

### 1- القدرة:

عرفها أحمد زكي بأنها مقدرة المرء الفعلية على إنجاز عمل ما أو على التكيف في العمل بنجاح وتحقيق بأفعال سواء أكانت حسية أم ذهنية وقد تكون قدرة فطرية أو مكتسبة (زكي، 1980:7).

وعرفها سيد خير الله بأنها الإمكانية الفعلية الحالية للفرد للقيام بسلوك معرفي أو عقلي تحت ظروف أو شروط معينة، (خير الله، 1987:111).

### 2- القيادة:

عرفها كيلي (Kelly) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ضمن الجماعة ( Kelly, 1969:141).

### 3- القيادة التربوية :

عرفها زهران بأنها دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي في أثناء تفاعله مع جماعة طلاب ويتسم هذا الدور بأن يكون للقائد القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية (زهران، 1984:323)، وتعرف بأنها تلك الصفة التي تعطى جماعة معينة لفرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة وأحق بالقيادة، (أحمد، 1997:36).

أما التعريف الإجرائي للمصطلحات والذي يتناسب مع أهداف البحث وإجراءاته والاختبار المستخدم فيه فهو على النحو الآتي :

القدرة على القيادة: تمكن المدير من تحقيق الأهداف التربوية المكلف القيام بتحقيقها بالصورة المطلوبة من خلال سلوكه وممارساته اليومية التي يؤديها في ضوء متطلبات موقعه الإداري.

القيادة التربوية: قدرة مديري المدارس الأساسية في النجاح وفقاً لمقتضيات الموقف القيادي من خلال استخدامهم للسلطة والمرونة وفهم الآخرين ومبادئ الاتصال واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف التربوية من وجهة نظر عامة لا شخصية.

المدرسة الأساسية: هي المؤسسة التعليمية التي تشتمل على مرحلة التعليم الأساسي الإلزامي والمجاني والذي يعمل على تمكين الطلاب الذين اكملوا السادسة من العمر من تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والفكرية ومدة الدراسة فيها عشر سنوات (قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994)

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من (241) مدرسة أساسية منها (70) مدرسة للبنين و (28) مدرسة للبنات و (143) مدرسه مختلطة من الجنسين للفصل الأول من العام الدراسي 2001/2000 والجدول (1) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (1)

يبين مدارس مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس في محافظة المفرق

| المجموع | مختلطة* | مدارس البنات | مدارس البنين |
|---------|---------|--------------|--------------|
| 241     | 143     | 28           | 70           |

\* تم توزيع المدارس المختلطة إلى مدارس الذكور ومدارس الإناث وفق جنس المدير أو المديرية للمدرسة إذ كان عدد مديري المدارس الذكور فيها (81) مدير مدرسة والمديرات (62) مديرة مدرسة، وبهذا أصبح عدد مديري المدارس الذكور الإجمالي (151) مديراً وعدد المديرات الإناث (90) مديرة.

### عينة البحث:

قام الباحث بتحديد عينة البحث الأساسية للمدارس وذلك باختيار نسبة (62,2%) من مدارس البنين ومدارس البنات من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية إذ بلغت عينة المدارس الأساسية للبنين (94) مدرسة وهو يمثل عدد المديرين المشمولين بعينة البحث وبنسبة (62,3%) من الذكور في المجتمع الأصلي، وبلغت عينة المدارس الأساسية

للبنات (56) مدرسة وهو يمثل عدد المديرات في المدارس الأساسية المشمولة بعينة البحث وبنسبة (62.2%) أيضاً من الإناث في المجتمع الأصلي وبهذا أصبح المجموع الكلي للعينة، (150) مديراً ومديرة، وتم توزيع عينة البحث وفق متغيري العمر والجنس كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

### جدول رقم (2)

يبين توزيع أفراد العينة وفق متغيري الخبرة والجنس

| فئة الخبرة | عدد المديرين | عدد المديرات | المجموع | النسبة المئوية |
|------------|--------------|--------------|---------|----------------|
| 4-1        | 12           | 10           | 22      | 14.67          |
| 9-5        | 21           | 13           | 34      | 22.67          |
| 14-10      | 23           | 15           | 38      | 25.33%         |
| 19-15      | 24           | 11           | 35      | 23.33%         |
| 20 فما فوق | 14           | 7            | 21      | 14%            |
| المجموع    | 94           | 56           | 150     | 100%           |

### أداة البحث

لقد استخدم الباحث (اختبار القيادة التربوية) للدكتور محمد منير مرسي الذي قام بتقنيته وبناء معايير على أساس تطبيقه عام 1978 و1980 على مجموعة من الممارسين للقيادة التربوية (مرسي، 1985:1).

إنَّ الهدف الرئيسي لهذا الاختبار هو قياس القدرة على القيادة التربوية للعاملين في مواقع قيادية وإدارية تربوية ويمكن الاستعانة به للمفاضلة بين القيادات التربوية على أسس موضوعية (مهدي وآخرون، 1988:113). ومن الأسباب التي دعت إلى استخدام هذا الاختبار أنه أداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث الحالي، لأنه أعد وطبق وقنن على بيئة تربوية عربية تتشابه كثيراً مع بيئتنا التربوية، فإمكانية تطبيقه على واقعنا التربوي تصبح ميسورة وخاصة إذا أجريت بعض التعديلات الطفيفة على بعض فقراته. كما يعد هذا الاختبار من الاختبارات الدقيقة لأنه لا يعتمد الذاتية في الإجابة ولا يتأثر بوجهات نظر وتقديرات متعددة، بل تكون النتيجة محددة وثابتة ومعبرة عما يتمتع به المدير من قدرة على القيادة.

### وصف الاختبار

يتكون اختبار القيادة التربوية من (50) سؤالاً موزعة على (5) مجالات وقد خصص (10) أسئلة لكل مجال وهذه المجالات هي: (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة،



فهم الآخرين، مهمة معرفة مبادئ الاتصال)، وقد خصصت درجة واحدة للإجابة الصحيحة عن كل سؤال وتحسب الدرجة النهائية للمستجيب من طرح عدد الإجابات الخاطئة من عدد مجموعة الأسئلة، ويعطى المستجيب تقديراً في ضوء الدرجة التي حصل عليها كما يأتي:

- 1- (50-45) تقدير ممتاز
- 2- (44-40) تقدير جيد جداً
- 3- (39-35) تقدير جيد
- 4- (34-25) تقدير مقبول.
- 5- (24-20) تقدير ضعيف
- 6- (أقل من 20) تقدير ضعيف جداً.

ولتعرف مجالات الاختبار التي تعد مجالات مهمة في القيادة التربوية وهي:

### 1- الموضوعية:

قدرة القائد على رؤية الأشياء من وجهة نظر عامة لا شخصية وقدرته على اتخاذ القرار دون التأثير في من حوله من أمور وأشخاص وعدم التحيز وهي بشكل خاص مسلك الذهن الذي يرى الأشياء على ما هي عليها فلا يشوهها بنظرة ضيقة أو تحيز خاص.

### 2- استخدام السلطة:

قدرة المدير على استخدام الصلاحيات المفوضة له بطريقة صحيحة تعزز موقعه وتقوي مكانته بين العاملين معه وتجعلهم أكثر تقبلاً لما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات، والسلطة حق القيادة في إعطاء الأوامر بغية تحقيق المصلحة العامة للجماعة، (كورتوا، 19:1980).

### 3- المرونة

قدرة القائد على تغيير الخطط أو تطويرها إذا لزم الأمر في الوقت المناسب، والتنظيم الفعال تنظيم مرن متجدد يستطيع أن يتكيف مع الظروف الخارجية وتكون لديه القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المتوقعة، والقائد الجيد هو القائد المرن الذي يستطيع أن يغير الآخرين ويغير خططهم بناء على متطلبات الموقف الجديد (Abid, 1984:27).

### 4- فهم الآخرين

قدرة القائد على فهم ديناميات الجماعة والقوى التي تحكمها وفهم أفكار الآخرين وتفهم عواطفهم ودوافعهم وقد أثبتت الدراسات التي قام بها (همفل Hemphill) حول اتجاهات القيادة، بان ما يميز القائد المؤثر من القائد غير المؤثر هو أن الأول يعني بنغمات وأحاسيس ومشكلات المجموعة التي يعمل معها (الدويك وآخرون، 22:1988).

## 5-معرفة مبادئ الاتصال:

قدرة القائد على معرفة مبادئ الاتصال ونقل الأفكار إلى الآخرين عن طريق اختيار الكلمات أو الوسيلة المناسبة، وقد أثبتت الدراسة التي قام بها (Thomasmiller) أن هناك علاقة إيجابية بين إمكانية الاتصال للمدير ومعنوية المدرسين واندفاعهم للعمل (Thomas & Miller, 1983:1651).

## إجراءات تطبيق الأداة:

قام الباحث بالخطوات الآتية لتطبيق أداة بحثه بما يضمن تحقيق الأهداف:

- 1- لكي يكون الاختبار ملائماً للبيئة الإدارية في المرحلة الأساسية في الأردن جرى حذف بعض الكلمات وتعديها بعضها وإضافة كلمات جديدة بما يتناسب وطبيعة عمل مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسته وعلاقته بالعاملين معه وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترضه والأساليب المتبعة لتعاملهم مع المرؤوسين.
- 2- أوجد الباحث الصدق الظاهري لفقرات الاختبار وقد أشار ايبيل (Ebel) إلى أن أفضل وسيلة للصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثل الفقرات أو العبارات للصفة المراد قياسها (Ebell, 1979:556). وبذلك تم عرض الاختبار على عدد من المختصين في مجال التربية والإدارة التربوية للتأكد من وضوح فقراته وصلاحيها لقياس القدرة على القيادة التربوية وقد حصلت فقرات الاختبار على نسبة اتفاق (84%) إذ عدلت بعض الفقرات بما يتلاءم وطبيعة العمل الإداري في المدارس الأساسية في الأردن، وبذلك أصبح الاختبار بصيغته النهائية يتضمن (50)سؤالاً موزعة على خمسة مجالات بمعدل (10) أسئلة لكل مجال ولكل سؤال أربعة أجوبة.
- 3- جرى استخدام طريقة الاختبار وأعاد الاختبار (test- retest) على عينة مكونة من خمسين مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي إذ استخدمت معامل ارتباط بيرسون فكان معامل الارتباط (0.85) وتعد هذه القيمة مقبولة في تقويم دلالة الارتباط.
- 4- قام الباحث بتوزيع الاختبار عن عينة الدراسة بنفسه وتوضيح كيفية الإجابة عن الاختبار وأجاب عن بعض الأسئلة المتعلقة بذلك.
- 5- جمع استجابات أفراد عينة الدراسة على الاختبار وتفرغ البيانات اللازمة وإدخالها إلى الحاسب الآلي لتحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة الدراسة.

## الوسائل الإحصائية

جرى استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستخراج مستوى القدرة على القيادة التربوية.
- الاختبار التائي (t - test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية بين متغيرات البحث.
- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل ثبات أداة البحث.

## نتائج البحث

تمّ التوصل في البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أولاً: ما مستوى القدرة على القيادة لمديري المدارس الأساسية ومديراتها بشكل عام ووفق المجالات التالية: بالموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال.

ولأجل التوصل إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق فقد استُخدمت الأوساط الحسابية وتقديرات الدرجات التي حصلوا عليها بشكل عام من (مديرين ومديرات)، وفق الجنس وفق مجالات الاختبار والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

### جدول رقم (3)

يبين الأوساط الحسابية والتقديرات لدرجات المديرين والمديرات على القيادة التربوية بشكل عام وفق الجنس ومجالات الاختبار.

| مجالات الاختبار      | الجنس          | حجم العينة | الوسط الحسابي | التقدير | معايير التقديرات   |
|----------------------|----------------|------------|---------------|---------|--------------------|
| جميع مجالات الاختبار | مديرين ومديرات | 150        | 28.88         | مقبول   | 10-9 ممتاز         |
|                      | ذكور إناث      | 94<br>56   | 29.5<br>27.84 | مقبول   | 8-8 جيد جداً       |
| الموضوعية            | ذكور           | 94         | 6.60          | مقبول   | 7-7 جيد            |
|                      | إناث           | 56         | 6.170         | مقبول   | 6-5 مقبول          |
| استخدام السلطة       | ذكور           | 94         | 4.88          | ضعيف    | 4-4 ضعيف           |
|                      | إناث           | 56         | 4.357         | ضعيف    |                    |
| المرونة              | ذكور           | 94         | 5.56          | مقبول   | أقل من 4 ضعيف جداً |
|                      | إناث           | 56         | 5.053         | مقبول   |                    |
| فهم الآخرين          | ذكور           | 94         | 7.297         | جيد     |                    |
|                      | إناث           | 56         | 7.642         | جيد     |                    |
| معرفة مبادئ الاتصال  | ذكور           | 94         | 5.148         | مقبول   |                    |
|                      | إناث           | 56         | 4.607         | ضعيف    |                    |

\* أوجد الباحث هذه التقديرات بضرب الأعداد في معيار الاختبار  $\times 2$  ثم تقسيمها على (10) لأن الدرجة من (10).

ويمكن توضيح النتائج التي ظهرت على الجدول السابق على النحو الآتي:

### 1- بشكل عام

حصل المديرين والمديرات بشكل عام وبغض النظر عن جنسهم على وسط حسابي قدره (28,88). وعند مقارنة هذه النتيجة بمعايير الاختبار تبين أنها تقع ضمن الفئة (25-34) التي تعبر عن مستوى (مقبول) في القيادة التربوية كما هو مبين في الجدول (3)

يتضح لنا من الجدول السابق أن المديرين والمديرات قد حصلوا على تقدير مقبول وهو تقدير يمثل أقل درجات النجاح ولا يُمثّل مستوى الطموح.

وقد يعود سبب حصول المديرين والمديرات على هذا المستوى في القدرة على القيادة التربوية إلى مستوى إعداد حجم قبل تسلمهم مهام عملهم، أو قد يعود إلى عدم رغبتهم في العمل الإداري وقلة اندفاعهم في تلبية متطلبات عملهم أو ربما يرجع السبب إلى قلة الدورات التدريبية التي تقام لتطويرهم من حيث الكم أو النوع.

## 2- وفق الجنس.

1- حصل المديرين على وسط حسابي قدره (29.5) وعند مقارنته بمعايير الاختبار تبين أنه يقع في الفئة (25-34) وهو يمثل مستوى (مقبول) في القيادة التربوية.

2- حصلت المديرات على وسط حسابي قدره (27.84) وعند مقارنته بمعايير الاختبار تبين أنه يمثل مستوى (مقبول) في القيادة التربوية والجدول (3) يوضح الوسط الحسابي والتقدير للمديرين والمديرات.

## ج- وفق مجالات الاختبار

ولإيجاد مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ضمن مجالات الاختبار: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال، فقد استخرج المتوسط الحسابي في هذه المجالات كما موضح في الجدول (3). ويتبين من الجدول السابق أن نتائج الاختبار للمديرين والمديرات وفق مجالات الاختبار كانت كالاتي:

## أ- مجال الموضوعية:

حصل المديرين على وسط حسابي قدره (6.60)، وعند الرجوع إلى معايير الاختبار تبين أن هذا الوسط يقع ضمن الفئة (5-6.9) والتي تعادل تقدير مقبول، أما المديرات فقد حصلن على وسط حسابي قدره (6.17) وهو يعادل تقدير مقبول أيضاً، وهذا التقدير لكل من المديرين والمديرات لا يمثل مستوى الطموح.

## ب- استخدام السلطة

حصل المديرين على وسط حسابي قدره (4.88) بينما حصلت المديرات على وسط حسابي قدره (4.357)، وعند الرجوع إلى معايير الاختبار اتضح أن كلاً من المديرين والمديرات حصلوا على تقدير يقع ضمن الفئة (4-4.9) وهو يعادل- مستوى (ضعيف)، ولربما يعود ذلك إلى عدم تمكنهم من كيفية استخدام السلطة في أثناء تأدية مهامهم

الإدارية التي يقومون بها وكذلك إلى أن الصلاحيات المفوضة إليهم من الوزارة ومديريات التربية والتعليم لا تمنحهم السلطة الكافية.

### ج- المرونة

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي الذي حصل عليه المديرون هو (6.56)، أما المديرات فقد حصلن على وسط حسابي قدره (5.052) وكان تقدير المديرين والمديرات في هذا المجال (مقبول)، وقد يعود السبب إلى مركزية التعليمات والتزام المديرين والمديرات بها حرصاً على تطبيق الأنظمة وعدم تقبلهم للتغيير خوفاً على مواقعهم الإدارية وخشية اللوم أو الحساب من المسؤولين.

### د- فهم الآخرين

حصل المديرون على وسط حسابي قدره (7.297) بينما حصلت المديرات على وسط حسابي قدره (7.642) وكان تقدير المديرين والمديرات (جيد) ويعود السبب في ذلك إلى أن المديرين والمديرات في المدارس الأساسية لديهم القدرة على فهم أفكار العاملين معهم وأحاسيسهم نتيجة للأجواء التي تسود الأسرة التعليمية في المدارس الأساسية وعدم تقيد المدير أو المديرية بالرساميات واتباعهم سياسة الباب المفتوح في علاقاتهم مع زملائهم.

### هـ- فهم مبادئ الاتصال

حصل المديرون على وسط حسابي قدره (5.48) وحصلت المديرات على وسط حسابي قدره (4.607) وجاء تقدير المديرين بمستوى مقبول بينما جاء تقدير المديرات بمستوى (ضعيف)، ويعزى ضعف قدرة المديرين والمديرات في هذا الجانب إلى جهلهم بمبادئ الاتصال الإداري وكيفية نقل الأفكار إلى الآخرين بالوسائل المناسبة، وضعف الأساليب المتبعة في إيصال المعلومات إلى العاملين معهم.

وقد لوحظ أن معظم المديرين والمديرات يجهلون ماهية الاتصال في الإدارة وعدم اطلاعهم على أدبيات تخصص مواضيع في هذا المجال. وهذا يقلل من فاعليتهم الإدارية.

ثانياً: هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية بشكل عام ووفق مجالات الاختبار كلاً على حدة فقد استخدم الاختبار التائي (t – test) وكما هو موضح في جدول (4) الآتي:

### جدول (4)

يبين الوسط الحسابي والتباين والدرجة الثانية لدرجات مديرين والمديرات بشكل عام ووفقاً لكل مجال من مجالات الاختبار.

| مجال الاختبار | الجنس | حجم العينة | الوسط الحسابي | التباين | درجة الحرية | القيمة التائية | القيمة الجدولية | مستوى الدلالة* |
|---------------|-------|------------|---------------|---------|-------------|----------------|-----------------|----------------|
|---------------|-------|------------|---------------|---------|-------------|----------------|-----------------|----------------|

|     |       |       |     |       |        |    |      |                |
|-----|-------|-------|-----|-------|--------|----|------|----------------|
| دال | 1.980 | 2.109 | 148 | 23.60 | 29.5   | 94 | ذكور | بشكل عام       |
|     |       |       |     | 18.53 | 27.839 | 56 | إناث |                |
| دال | 1.980 | 2.058 | 148 | 1.453 | 6.606  | 94 | ذكور | الموضوعية      |
|     |       |       |     | 1.596 | 6.178  | 56 | إناث |                |
| دال | 1.980 | 2.480 | 148 | 1.598 | 4.880  | 94 | ذكور | استخدام السلطة |
|     |       |       |     | 1.530 | 4.357  | 56 | إناث |                |
| دال | 1.980 | 2.367 | 148 | 1.514 | 5.563  | 94 | ذكور | المرونة        |
|     |       |       |     | 1.823 | 5.053  | 56 | إناث |                |
| دال | 1.980 | 2.409 | 148 | 1.746 | 7.297  | 94 | ذكور | فهم الآخرين    |
|     |       |       |     | 1.292 | 7.646  | 56 | إناث |                |
| دال | 1.980 | 2.409 | 148 | 1.823 | 5.148  | 94 | ذكور | مبادئ الاتصال  |
|     |       |       |     | 1.680 | 4.607  | 56 | إناث |                |

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

أ- وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والتوصل إلى معنوية الفروق في مستوى قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية بشكل عام (بغض النظر عن مجالات الاختبار) يتضح لنا من الجدول أعلاه أن القيمة التائية (2.109) ظهرت ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ولصالح المديرين، وقد يعود سبب ذلك إلى أن المديرين أكثر متابعة من المديرات في المجال الإداري بسبب طبيعة عمل المرأة التي لديها التزامات بيئية وتحملها مسؤولية تربية الأولاد والذي يقلل من عطائها الإداري.

ب- ولمعرفة معنوية الفروق في مستوى قدرة المديرين والمديرات في مجالات الاختبار كلا على حدة كانت النتائج على النحو الآتي:

### 1- في مجال الموضوعية

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4) إلى أن الوسط الحسابي للدرجة التي حصل عليها المديرين في هذا المجال هو (6.606) وتباين مقداره (1.453) وحصلت المديرات على وسط حسابي قدره (6.178) وتباين مقداره (1.596)، وعند اختبار معنوية الفروق بين هذين الوسطين باستخدام الاختبار التائي (t-test) كانت القيمة التائية (2.058) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا الفرق الذي أظهرته النتيجة جاء لصالح المديرين في مجال الموضوعية بمعنى أن المديرين أكثر اهتماماً من المديرات في بعض الجوانب الإدارية، لأن المرأة لا تتحكم في عواطفها كالرجل في المواقف الإدارية

المختلفة، وبالتالي يؤثر ذلك في موضوعيتها في اتخاذ القرارات والمواقف الإدارية الأخرى.

## 2- استخدام السلطة

حصل المديرون على وسط حسابي قدره (4.88) وتباين مقداره (1.598) بينما حصلت المديرات على وسط حسابي قدره (4.357) وتباين مقداره (1.530) وعند استخدام الاختبار التائي (t-test) لمعرفة معنوية الفروق بين الوسطين كانت القيمة التائية (2.480) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 وجاء الفرق لصالح المديرين. وتعني هذه النتيجة أن المديرين أقدر من المديرات في تفويض السلطة ومنح الصلاحيات لهم والاستماع إلى رأي المجموعة وفي إدارة الاجتماعات وحسم الأمور الإدارية وفق ما هو موضح في الجدول (4).

## 3- المرونة

حصل المديرون على وسط حسابي مقداره (5.563) وتباين (1.514) بينما حصلت المديرات على وسط حسابي قدره (5.053) وتباين مقداره (1.823) وعند اختبار معنوية الفروق بين هذين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي (t-test) كانت القيمة التائية (2.367) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 وجاء هذا الفرق لصالح المديرين، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين لديهم القدرة بشكل أفضل من المديرات في تطوير الخطط وفي ملاحظة ظروف الآخرين وعدم التمسك بأرائهم وتقبلهم للتغيير والجدول (4) يوضح ذلك.

## 4- فهم الآخرين

حصل المديرون على وسط حسابي مقداره (7.297) وتباين (1.746) بينما حصلت المديرات على وسط مقداره (7.646) وتباين (1.92) وعند استخدام الاختبار التائي (t-test) أظهرت القيمة التائية المحسوبة فروقاً ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين



المديرين والمديرات في مجال فهم الآخرين، وقد يعود السبب في ذلك لاختلاف الآراء والاتجاهات الفكرية والشخصية فيما بينهم على هذا المجال.

### 5- معرفة مبادئ الاتصال

حصل المديرين على وسط حسابي مقداره (5.148) وتباين (1.823) بينما حصلت المديرات على وسط حسابي (4.607) وتباين مقداره (1.680) وعند استخدام الاختبار التائي (t-test) ظهرت القيمة التائية (2.409) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 وهذا يعني أن هناك فروقاً في القدرة على القيادة التربوية لصالح المديرين فهم أقدر من المديرات وقد يعود السبب إلى طبيعة المجتمع الأردني التي تحد من حركة المرأة في الاتصال والتواصل بالإضافة إلى الحاجة للتدريب المستمر على عمليات الاتصال ووسائله الفعالة في العمل الإداري في المدرسة وخاصة علاقتها بالمجتمع المحلي.

### ثالثاً: وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث

هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في قدرتهم على القيادة التربوية ضمن متغيري العمر والخبرة؟ وللإجابة عن ذلك فقد تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لمعرفة معنوية الفروق وفق ما يأتي:-

I- العمر: تم تقسيم الفئات العمرية إلى (5) فئات وفق الأعمار التي تضمنتها عينة البحث وبعد استخدام الاختبار التائي ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

### جدول (5)

يبين الوسط الحسابي والتباين والقيمة التائية لكل فئة من الفئات العمرية لمديري ومديرات المدارس الأساسية

| ت | فئة العمر | من           | العدد  | الوسط الحسابي   | التباين          | درجة الحرية | القيمة الجدولية | القيمة التائية | مستوى الدلالة                |
|---|-----------|--------------|--------|-----------------|------------------|-------------|-----------------|----------------|------------------------------|
| 1 | 29-25     | ذكور<br>إناث | 8<br>6 | 25,25<br>26.6   | 17.357<br>17.199 | 12          | 2.179           | 0.33           | ليس هناك فروق عند مستوى 0.05 |
| 2 | 34-30     | ذكور<br>إناث | 9<br>8 | 26.77<br>27.625 | 16.694<br>11.696 | 15          | 2.131           | 0.58           |                              |
| 3 | 39-35     | ذكور         | 16     | 30.125          | 25.316           | 27          | 1.052           | 0.35           |                              |

|                          |      |       |    |        |        |    |      |            |   |
|--------------------------|------|-------|----|--------|--------|----|------|------------|---|
|                          |      |       |    | 12.897 | 29.292 | 13 | إناث |            |   |
| هناك فروق عند مستوى 0.05 | 2.22 | 2.021 | 40 | 14.135 | 30.153 | 26 | ذكور | 44-40      | 4 |
|                          |      |       |    | 14.133 | 27.5   | 16 | إناث |            |   |
| -                        | 2.15 | 2.021 | 46 | 14.91  | 29.828 | 35 | ذكور | 45 فما فوق | 5 |
|                          |      |       |    | 10692  | 27.230 | 13 | إناث |            |   |

ويتضح لنا من الجدول السابق أنه لا فروق ذات دلالة معنوية بين قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية في الفئات العمرية (25-29)، (30-34)، (35-39)، بينما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة معنوية للفئتين العمرية (40-44)، (45 فما فوق) لصالح المديرين.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين والمديرات يطمحون في بادئ حياتهم إلى تحقيق مستوى جيد بالطموح نفسه ولكن الأمر يتغير بمرور السنين فالمديرات يتقلهن عمل البيت ومسؤولية تربية الأولاد وقد يقلل من عطائهن الإداري، كما أن المرأة في المراحل المتأخرة من عمرها قد يقل عطاؤها الإداري وعدم اكتراثها بالمراكز الإدارية.

#### ب- الخبرة.

من أجل التوصل إلى معرفة الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات في مستوى قدرتهم على القيادة التربوية وفق متغير الخبرة، فقد قسمت العينة إلى (5) فئات للخبرة وفق ما تضمنتها عينة البحث واستخدم الاختبار التائي والجدول (6) يوضح ذلك.

#### جدول (6)

يبين الوسط الحسابي والتباين والقيمة التائية لكل فئة من فئات خبرة المديرين والمديرات

| ت | الخبرة     | من           | العدد    | الوسط الحسابي      | التباين          | درجة الحرية | القيمة الجدولية | القيمة التائية | مستوى الدلالة          |
|---|------------|--------------|----------|--------------------|------------------|-------------|-----------------|----------------|------------------------|
| 1 | 4-1        | ذكور<br>إناث | 12<br>10 | 27.40<br>6<br>26.9 | 27.90<br>14.988  | 20          | 0.25            | 2.086          | غير دال عند مستوى 0.05 |
| 2 | 9-5        | ذكور<br>إناث | 21<br>13 | 28.19<br>26.92     | 18.26<br>17.24   | 32          | 0.85            | 2.040          | -                      |
| 3 | 14-10      | ذكور<br>إناث | 23<br>15 | 30.26<br>30        | 21.29<br>17.428  | 36          | 0.17            | 2.028          | -                      |
| 4 | 19-15      | ذكور<br>إناث | 24<br>11 | 30.37<br>5<br>27   | 15.027<br>11.799 | 33          | 2.472           | 2.045          | دال عند مستوى 0.05     |
| 5 | 20 فما فوق | ذكور         | 14       | 31                 | 9.12             | 19          | 2.616           | 2.093          | -                      |

|  |  |  |  |       |            |   |      |     |  |
|--|--|--|--|-------|------------|---|------|-----|--|
|  |  |  |  | 7.952 | 27.42<br>8 | 7 | إناث | فوق |  |
|--|--|--|--|-------|------------|---|------|-----|--|

يتضح من الجدول رقم (6) أنه لا فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في فئات الخبرة (4-1)، (9-5)، (10-14)، في حين ظهرت فروق ذات دلالة معنوية في مستوى قدرة المديرين والمديرات ولصالح المديرين لفتتي الخبرة (15-19) وفئة الخبرة (20-فما فوق) سنة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين ضمن هذا العمر من الخبرة قد اكتسبوا قدرة في القيادة أكثر مما اكتسبت المديرات خلال مدة استلامهن إدارات المدارس وأن المديرين أكثر متابعة للأمور من المديرات وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء من نتائج في متغير العمر من المديرات إذ إن الفئتين العمريتين (40-44)، (45-فما فوق) كانتا أفضل من بقية الفئات.

### ويمكن تلخيص نتائج البحث كالآتي:

- 1- إن مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام وبغض النظر عن الجنس يقع بمستوى (مقبول)
- 2- إن مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس، يقع بمستوى (مقبول)
- 3- حصلت المديريات على مستوى (مقبول) في قدرتهن على القيادة التربوية.
- 4- كانت النتائج التي حصل عليها المديرون والمديرات في مجالات الاختبار الخمسة كالآتي
  - أ- الموضوعية/ مستوى مقبول للمديرين ومقبول للمديرات
  - ب- استخدام السلطة/ مستوى ضعيف للمديرين ، ضعيف للمديرات.
  - ج- المرونة/ مستوى مقبول للمديرين، مقبول للمديرات.
  - د- فهم الآخرين/ مستوى جيد للمديرين، جيد للمديرات.
  - هـ- مبادئ الاتصال/ مستوى مقبول للمديرين، ضعيف للمديرات.
- 5- أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة معنوية في مستوى قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية، بشكل عام وكان المديرون أقدر من المديرات في القيادة التربوية.
- 6- إن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية في قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية في كل مجال من مجالات الاختبار.
- 7- لم تظهر نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات في الفئات العمرية (25-29) سنة (30-34)، (35-39).

- 8- أظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية للفئتين العمريتين (40-44)، (45 فما فوق) ولصالح المديرين.
- 9- لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة معنوية في مستوى قدرة المديرين والمديرات ضمن فئات الخبرة (1-4)، (5-9)، (10-14).
- 10- ظهرت فروق ذات دلالة معنوية في مستوى قدرة المديرين والمديرات من فئتي الخبرة (15-20)، (20- فما فوق) ولصالح المديرين.

### الاستنتاجات

- 1- إنَّ مستوى قدرة المديرين والمديرات على القيادة التربوية بشكل عام دون المستوى المطلوب ولا يفي بمتطلبات المرحلة الحالية.
- 2- إنَّ المديرين أقدر على القيادة التربوية من المديرات بشكل عام.
- 3- كان المديرون أقدر على القيادة التربوية من المديرات في جميع مجالات الاختبار باستثناء مجال (فهم الآخرين)
- 4- كان لمتغير الجنس أثر في القدرة على القيادة التربوية ولصالح الذكور.
- 5- كان لمتغير الخبرة أثر في القدرة على القيادة التربوية ولصالح الذكور، ضمن فئتي الخبرة (15-19)، (20- فما فوق)
- 6- إنَّ لمتغير العمر أثر في القدرة على القيادة التربوية ولصالح الذكور في الفئتين العمريتين (40-44)- (45- فما فوق)
- 7- إنَّ المديرين والمديرات الأكبر عمراً والأكثر خبرة أقدر على القيادة التربوية من المديرين والمديرات الأقل عمراً وخبرة.
- 8- يتناسب متغير العمر مع متغير الخبرة طردياً في القدرة على القيادة التربوية.

### 2- التوصيات والمقترحات.

- 1- اعتماد معايير يتوافر فيها الصدق والثبات، في اختيار المرشحين لوظيفة مدير مدرسة.
- 2- تطوير كفاءة المديرين والمديرات ورفع مستوى قدرتهم على القيادة التربوية عن طريق:
  - i. فتح دورات مستمرة للتدريب والتأهيل الإداري وفق برامج خاصة تعد لهذا الغرض لمواكبة الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة.
  - ii. مطالبة المديرين والمديرات بإجراء بحوث وتقارير في الميدان الإداري لغرض اطلاعهم على ما يستجد من علوم في القيادة التربوية.

- .iii إغناء المكتبات المدرسية بما يستجد من بحوث ودراسات في المجال الإداري التربوي.
- .iv الأخذ بالحسبان الرغبة الشخصية للمرشح لوظيفة مدير مدرسة.

## المراجع

- 1- أحمد إبراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية- دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة- القاهرة، 1997
- 2- احمد زكي، معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي- القاهرة، 1980.
- 3- تيسير الدويك وآخرون، أسس الادارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1988.
- 4- حامد زهران، علم النفس الاجتماعي ط5، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
- 5- سيّد خير الله، المدخل إلى علم النفس، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1987.
- 6- صلاح عبد الحميد مصطفى، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الأدبي المعاصر، دار المرشح للنشر القاهرة، 1982.
- 7- عباس عبد مهدي وآخرون، قياس القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام العلميّة، جامعة بغداد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد العاشر، 1988.
- 8- نواف كنعان، القيادة الادارية، ط5، دار الثقافة، عمان، 1995.
- 9- محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي، ط2، عمان، 1993.
- 10- محمد منير مرسى، اختبار القدرة على القيادة التربوية، عالم الكتب، الرياض، 1988.

- 11- فحورنوا، ج 1 لمحات في فن القيادة، ط2، ترجمة المقدم الأيوبي، المؤسسة العربية، للدراسات والنشر، بيروت، 1980.
- 12- Abbas Mahdi, Elementary school principals, Leadership behavior as perceived by Them selves and their teachers in Baghdad city- Iraq unpublished doctoral university of southern california, 1984.
- 13- Al-Hadhod, Dalal Abdullwahed, Leadership behavior of elementary public school principals as perceived by teachers and principals in the state of Kuwait, D.A.I, Vol. (46), No(8).1986.
- 14- Bayless, John, Competencies of school principals in Job descriptions and relations, D.A.I, vol (48), no(4), 1987.
- 15- Bossert steren, The instructional management Role of the Principal, Educational administration Quarterely, Vol(18), No(3), 1982.
- 16- Carter Good, Dictionary of education, 3<sup>rd</sup>, ed, New Yourk mcraw- 1979.
- 17- Helen Hooper, performance evaluation of Elementery public school Principals in Kanses, D.A.I, Vol(45), No(8), 1985.
- 18- Jame's miller, Thomas, The relation ship between the readability of principals written communication and teacher moralein selected California school, D.A.I, Vol44, No6, 1983.

- 19- Jobe Kelly, organizational behavior, Irwin, Home wood, Richard D, 1969.
- 20- Ralf- stogdill, Hand book of leadership, newyourk, Macmillan free press, 1974.
- 21- Roberts Ebel, Essentials of educational measurement 2<sup>nd</sup>, ed, N.J, prentice-Hall, 1979.
- 22- Laws, Sarah, Monita Hooke. Relation ship between teacher receptions of principal leader behavior attitudes toward evaluation in ntucky public schools, Dissertation Abstracts International, Vol, 40, No 9, 1980.
- 23- Mason, Glarics. "Roles of secondary school principals in selected Cook County suburban high school as perceived by teachers and principles, Dissertation Abstracts International, Vol. 42, No. 12, 1982.:



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية والفنون

قسم الإدارة وأصول التربية

استبانة

أخي المدير/ أختي المديرية ..... المحترم

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تهدف إلى تعرف "القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق" ولقد أستخدم الباحث مقياس "القيادة التربوية" الذي أستخدمه وطوره محمد منير مرسى بعد ملاءمته للبيئة الأردنية، راجياً التكرم بوضع إشارة ( ) أمام العبارة المناسبة على أسئلة الاختبار، علماً بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

د. صالح ناصر

عليّات

الجنس: ذكر أنثى

|              |               |                |               |
|--------------|---------------|----------------|---------------|
| العمر:       | (25 - 29 سنة) | (30 - 34 سنة)  | (35 - 39 سنة) |
|              | (40 - 44 سنة) | (45 سنة فأكثر) |               |
| الخبرة:      | (4-1)         | (9-5)          | (14 - 10)     |
|              | (19 - 15)     | (20 فما فوق)   |               |
| جنس المدرسة: | ذكور          | إناث           | مختلط         |

## الجزء الأول: الموضوعية

- I- يختلف الرؤساء في الأخذ برأي الآخرين، فأأي العبارات الآتية تمثل رأيك؟  
أ-لا يهمني رأي الآخرين ما زال أن العمل يسير بانتظام.  
ب-اهتم برأي المختصين وأخذته دائماً في الاعتبار.  
ج-افضل رأي فئة محددة تحظى بثقتي فيها.  
د-كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة.
- 2- أردت أن تفاضل بين مروضيين متساويين في الشروط الأساسية للترقية للوظيفة أعلى وحيدة، أحدهما صديق طيب لك، والثاني علاقتك به عادية فهل:-  
أ-تختار صديقك الطيب أنه أولى؟  
ب-تختار الآخر إظهاراً لعدالتك؟  
ج-تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة؟  
د-تحاول إجراء قرعة شريفة بينهما؟
- 3-حدث خطأ بسبب إهمال أو تقصير أحد مروضيك، فهل:  
أ-تكون معاملتك له عادلة وحازمة؟  
ب-تحتفظ بهدوئك ولا تظهر اهتماماً؟  
ج-تهدي الموضوع حرصاً على الوئام؟  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟
- 4-قدم لك مروض لا ترضى عنه طلباً للحصول على ميزة أو مصلحة مشروع في سلطتك، فهل:  
أ-ترفض طلبه؟  
ب-تسوف في طلبه؟  
ج-تجيبه لطلبه؟  
د-تتبع أسلوباً آخر؟
- 5-لاحظت في أثناء زيارتك لأحد الصفوف هبوط مستوى التلاميذ، فهل:  
أ-تطلب إلى المدرس الإكثار من التدريبات التحريرية؟  
ب-تستبدل مدرس الفصل بأخر أكثر كفاءة منه؟  
ج-تحاول تشخيص الصف ومعرفة أسبابه؟  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟

6-يختلف الرؤساء في تقديرهم للأمور المرسومة، فأبي 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 خاطئة وغير صحيحة.

7-يختلف رأي الرؤساء في تدريب العاملين، فأبي العبارات الآتية تمثل وجهة نظرك؟

- أ-تدريب العاملين 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 خاطئة وغير صحيحة.

8-قام أحد مرؤوسيك بعمل عظيم، وأنت تعلم أنك إذا أوصيت له بكلمة طيبة فانه سيرقى وينتقل إلى إدارة أخرى، مما يترتب عليه فراغ كبير في مجموعتك فهل:

- أ-تتمسك به وتمتنع عن التوصية له بالترقية.
- ب-توصي له بالترقية وتحاول بان يستمر العمل من دونه.
- ج-تطالب بترقيته وتعمل على تدريب من يأتي محله؟
- د-تتبع أسلوباً آخر غير كل ما ذكر.

9-انتقد أحد مرؤوسيك الطريقة التي عالجت بها إحدى مشكلات العمل، فماذا يكون تصرفك؟

- أ- تحاول أن تكسب وده وترضية؟
- ب-تحاول أن تستفيد من نقده؟
- ج-تتحكم في أعصابك وتتجاهله؟
- د-ترد على نقده بالمثل؟

10-قال لك أحد مرؤوسيك كلاماً يعيب زميلاً آخر لكنه لا يتصل بالعمل، فهل:

- أ-تعتبر كلامه وشاية مفرضة وتوبخه؟
- ب-تأخذ كلامه بجد وتحقق في الأمر.
- ج-تأخذ موقفاً معادياً من المشكو فيه.
- د-تفهمه أن هذا الكلام لا يعنيناك.

### الجزء الثاني: استخدام السلطة.

11- تخطاك أحد مرؤوسيك وذهب إلى رئيسك ليناقدش معه إحدى مشكلات العمل، بدلا من مناقشتها معك، فماذا يكون تصرفك؟

II- تناقدش الوضع مع رئيسك؟

ب-تستدعي مرؤوسك وتؤنبه.

ج-تشهر بمرؤوسك أمام المرؤوسين.

د-تتبع أسلوباً آخر.

12-قدم إليك مرؤوسك التماساً موقعاً عليه من الجميع يطلبون إليك العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما، فماذا يكون تصرفك؟

أ-تعددهم بإلغاء القرار إذا تحسنت الحال.

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 بوصفك مدير مدرسة في إصدار مجلة مدرسية، وقدمت لك الاقتراحات التالية، فأيهما تختار؟

أ-أن تقدم موضوعات المجلة على ما يتصل بالدراسة.

ب-أن يقوم المدرسون باقتراح الموضوعات على التلاميذ.

ج-أن تترك حرية الاختيار لعينة تحرير المجلة.

د-أن تتسع موضوعات المجلة لأكثر من ذلك.

15-أردت بوصفك مدير مدرسة أن تضع نظاماً جديداً لرواد الصفوف، فأأي الطرائق التالية تختار؟

أ-تقوم إدارة المدرسة بنفسها باختيار الرواد.

ب-يشترك تلاميذ كل صف في اختيار راندهم.

- ج-يترك الاختيار للمعلمين أنفسهم.  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر.
- 16-**تواجه المدرسة عادة مشكلة التلاميذ الذين يتأخرون عن الحصة الأولى:  
أ-تعلق باب المدرسة دونهم لتعويدهم النظام.  
ب-تحاول أن تتعرف أسباب تأخرهم لمعالجتها.  
ج-توقع غرامة على كل منهم ثم يسمح لهم بالدخول.  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر.
- 17-**يختلف الرؤساء بالأخذ بمبدأ تفويض السلطة، فهل تؤمن بأن تفويض السلطة:  
أ-يساء استخدامه غالباً.  
ب-مربك لنظام العمل.  
ج-ينقص 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-التأني في اتخاذ القرار لا يعد مضيعة للوقت.  
ج-القرار السريع مرغوب فيه ما دام 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-تنتج لكل فرد التعبير عن نفسه.  
ب-تعبر عن غضبك بمغادرة المكان.  
ج-توقف النقاش وتعود إلى الموضوع الأصلي.  
د-تفضّل الاجتماع وتواصله في موعد آخر.
- 20-في** أثناء المناقشة في أحد الاجتماعات امُتد الخلاف بين عضوين بارزين تعارض 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؟  
الجزء الثالث: المرونة

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

أ-إن من الحكمة عدم تغيير القيادات في منتصف الطريق؟

ب-الموافقة على التغيير خضوعاً للسلطة؟

ج-أن ترفض بإصرار هذا التغيير المفاجئ؟

د-أن تتبع أسلوباً آخر؟

**22-حديث مخالفة من موظف جديد، وأخرى من موظف قديم لم تسبق مخالفته،  
فهل يكون موقفك بوصفك مديراً:**

أ-مجازاة كل منهما بالتساوي والعدل؟

ب-عدم اغتفار مخالفة الموظف الجديد؟

ج-إدخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار؟

د-اتباع أسلوب آخر؟

**23-أبلغتك الوزارة بأنها سترسل لمدرستك أجهزة حديثة ذات حجم كبير، فهل:**

أ-تطلب من الوزارة التريث حتى ترتب الأمر؟

ب-تأمر المختصين باتخاذ الإجراءات؟

ج-تبيدي للوزارة مبررات تعيق التنفيذ؟

د-تتبع أسلوباً آخر؟

**24-يختلف الرؤساء في التمسك بأرائهم، فأَيّ العبارات الآتية تعبر عن رأيك لتحديد  
مسؤول؟**

أ-أميل إلى أن أتمسك برأيي عادة.

ب-أنتقد عادة أي رأي مخالف لي.

ج-لا أترجع عن رأيي أبدياً.

د-كل العبارات السابقة غير صحيحة.

**25-دعوت مدير التربية والتعلم لحضور اجتماع للمعلمين في مدرستك، ولكنه لم يحضر  
في الموعد المقرر فماذا يكون تصرفك؟**

أ-ترجئ الاجتماع وتبلغ المعلمين.

- ب-تعقد الاجتماع رغم غياب المدير.  
ج-تتصل بمدير التربية والتعليم معاتباً.  
د-تتبع أسلوباً آخر.
- 26-يختلف الرؤساء في تقبلهم تغيير أساليب العمل، فأى 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، فأى العبارات الآتية تعبر عن موقفك؟**
- أ-النقد غير مستحب لأنه معرض دائماً.  
ب-النقد غير مستحب لأنه يقلل من هيبة المدير.  
ج-النقد مستحب إذا جاء من سلطة عليا.  
د-كل العبارات السابقة غير صحيحة.
- 28-الإدارة الجيدة في نظرك هي الإدارة التي:**
- أ-يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة.  
ب-ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاتها.  
ج-ترى أن المشكلات المتماثلة لها حلول واحده.  
د-تتبع أسلوباً آخر يختلف عن كل ما ذكر.
- 29-يختلف الرؤساء في ممارستهم لاتخاذ القرار، فأى العبارات التالية تعبر عن موقفك؟**
- 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 خاطئة.
- 30-تختلف أساليب الرؤساء في محاسبة المرؤسين، فأى العبارات تعبر عن أسلوبك؟**
- أ-الحرص على محاسبة المرؤسين عند كل هفوة.  
ب-التجاوز عن أخطاء المرؤسين والعفو عنها.  
ج-محاسبة المخطئ بعد تكرار إنذاره.



- د-دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه.
- الجزء الرابع:فهم الآخرين
- 31**-يختلف الرؤساء في تقديرهم للقدرة على توقع سلوك وتصرفات الآخرين فأى العبارات الآتية تعبر عن رأيك؟
- أ-الإلام 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 خاطئة وغير صحيحة.
- 32**-شعرت بأنّ أحد مرؤسك أصبح غير محبوب من زملائه، فهل:
- أ-تطلب نقله إلى إدارة 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 ان يواجهها ويعمل على علاجها، فأى الأساليب الآتية تتبع:
- أ-تترك الخلاف للزمن وهو وحدة كفيل بحله؟
- ب-تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها؟
- ج-تطلب نقلك إلى مدرسة أخرى إراحة لنفسك؟
- د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟
- 34**-يواجه الرؤساء في العمل أحياناً مرؤسين متزلفين إذا حاول أحد المرؤسين أن يتقرب إليك مزلفاً؟ هل:
- أ-تتجاهل المرؤوس حتى لا يثير غضب زملائه إليه؟
- 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 اخرى، فهل:
- أ-تجيبه إلى طلبه مباشرة؟
- ب-تجعله يختار العمل الذي يناسبه؟

- ج-تغريه بالبقاء في عمله؟  
د-ترفض طلبه، وتصرّ على بقاءه؟
- 36-قَدِّمَ 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 يطمح فيها زميل آخر، ولاحظت عليه الحسد والغيرة والمرارة، فماذا يكون تصرفك نحوه؟**  
أ-تهمله من حسابك لان الحياة فرص.  
ب-تتوجس منه خيفه خشية الإيقاع بك.  
ج-تحاول أن تكسب وده ليتغلب على مشاعره السلبية.  
د-تسعى إلى نقله إلى حصة أخرى.
- 38-أحد مرؤوسيك عصبي المزاج، وفي أثناء مناقشة مع زميل له ثارت ثائرتة وحاول ان يتعدى عليه، فماذا يكون تصرفك نحوه؟**  
أ-تكلمه على الملأ محذراً من تكرار هذا التصرف.  
ب-تحدّثه على انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله.  
ج-تحوله إلى أخصائي 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 إليه ان يتعرف بنفسه إلى أسباب خجله.  
ج-تترك له حرية الاختيار في حضور الاجتماعات.  
د-نصرّ على حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها.
- 40-لديك مرؤوسان بينهما سوء تفاهم، ولديك برنامج عمل يتطلّب ان 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 حقبة الخلاف على العمل.
- 41-أردت أن تثني على مروض لك لقيامه بعمل غير عادي، فأبي الوسائل تختارها لتمنحه أكبر قدر من التقدير:  
أ-تثني على علمه في أحد الاجتماعات العامة.  
ب-تضع إعلان التقدير على لوحة النشرات.  
ج-تستدعيه إلى مكتبك.  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر.
- 42-تحدث أحياناً إشاعات في مجال العمل، هل ترى أنه من السهل للرجوع إلى مصدرها؟  
أ- تتبع مصدر الإشاعة 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-مدير إحدى المدارس حضر إليه أحد الآباء لمعرفة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية في المدرسة، فهل:  
أ-يستمتع إليه فقط ولا يناقشه في شأن ابنه.  
ب-تستدعي عريف الصف لدراسة سلوك ابنه.  
ج-تعتبر لقاءه مع مدرس ابنه مربكاً للعمل.  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر.
- 44-وصلت إلى المدرسة التي تتولى إدارتها نشره من الوزارة بشأن الدروس الخصوصية فهل:  
أ-توزعها على المعلمين للتوقيع عليها بالعلم؟  
ب-تأخذ على المعلمين تعهد 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 للإطلاع على النتائج.  
د-أن تعقد اجتماعا بين المعلمين والآباء لمناقشة النتائج.
- 46-**تعود أحد المدرسين في مدرستك إخراج التلاميذ المشاغبين في الصفوف التي يقوم بالتدريس فيها مطالباً بمعاقبتهم، فهل:  
أ-تعقد اجتماعا معهم يضم المدرس والمشرف لدراسة الأمر؟  
ب-تقوم بفصل هؤلاء التلاميذ بعد استدعاء أولياء أمورهم؟  
ج-تحيل أمرهم إلى المسؤولين في الوزارة ليتولوا أمرهم؟  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟
- 47-**اشتكى تلاميذ أحد الصفوف إلى مدير المدرسة من أحد المدرسين بحجة انهم لا يفهمون شرحه فهل:  
أ-يقوم المدير بمناقشة المدرس على حده؟  
ب-يقوم المدير بزيارة المدرس في الصف عدة مرات؟  
ج-يناقش المدير التلاميذ مع المدرس لعلاج الموقف؟  
د-تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر؟
- 48-**أيّ العبارات التالية تعبر عن رأيك للاجتماعات العامة؟  
أ-لا أومن بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين لآخر.  
ب-أن هذه اللقاءات تثير العداء بين الإدارة والعاملين.  
ج-لا حاجة لهذه اللقاءات ما دام العمل يسير بانتظام.  
د-كل العبارات السابقة في نظري خاطئة.
- 49-**أيّ هذه العبارات يعبر عن رأيك في عملية الاتصال؟  
أ-النشرات المكتوبة أهم وسيلة للاتصال.  
ب-عقد اللجان كوسيلة للاتصال يعطل العمل.  
ج-لا قيمة لجمع المعلومات إلا عند الحاجة.  
د-كل العبارات السابقة غير صحيحة.
- 50-**أيّ هذه العبارات يُعبر عن وجهة نظرك؟  
أ-المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.  
ب-المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة.  
ج-يجب أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به.

د-كل العبارات السابقة صحيحة وأوافق عليها.